من روائع د/ إبراهيم الفقى

كيــــف
تتخذ قرارك بقوة وثقة

إعداد

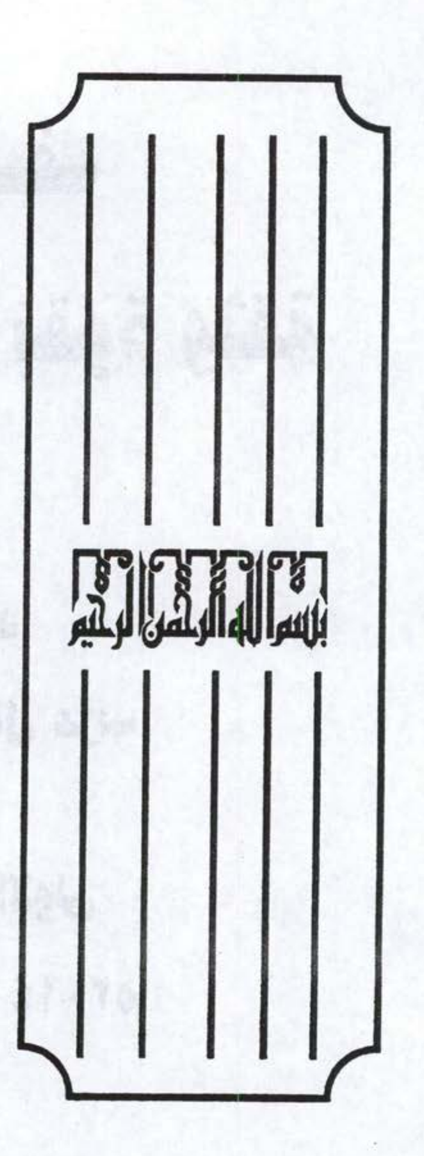
شريف كمال عزب

الطبعة الأولى

١٤٣٥هـ - ٢٠١٤م

دار الروضـــة

طبع ـ نشر ـ توزيع



الطبعة الأولى

١٤٣٥ - ٢٠١٤م

دار الروضة

للطباعة والنشر

٢ درب الأتراك خلف الجامع الأزهر

ت: ٢٥٠٦٦٨٨٤ - ٠١٢٢٣٦٠٨٩٩٥

darelrwdamms@yahoo.com

رقم الإيداع: ٢٢٠٦٩ / ٢٠١٣

الترقيم الدولى/ ٩٧٨-٩٧٧-٤٥٨-٠٥٦-٧

تمهيد.. واعتراف بالجميل

إبراهيم محمد السيد الفقي (5 أغسطس 1950 - 10 فبراير 2012)، خبير التنمية البشرية والبرمجة اللغوية العصبية ورئيس مجلس إدارة المعهد الكندي للبرمجة اللغوية ومؤسس ورئيس مجلس إدارة مجموعة شركات إبراهيم الفقي العالمية، وهو حاصل على درجة الدكتوراه في علم الميتافيزيقا من جامعة ميتافيزيقا بلوس انجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية، واضع نظرية ديناميكية التكيف العصبي ونظرية قوة الطاقة البشرية.

نجاحاته:

يحكي الدكتور الفقي في محاضراته أنه سافر إلى كندا مع زوجته وهو لا يمتلك شيئا وعمل في أقل الوظائف في فندق بالرغم من نجاحه في الفندقة قبل سفره الي كندا، ثم تدرج في وقت قصير جدا الي ان أصبح مدير أكبر الفنادق في كندا وحصل علي الكثير من الشهادات الدولية وأكثر من دكتوراة في علم التنمية البشرية، و يقول الدكتور إبراهيم الفقي إنه قام بتأليف علمين جديدين مسجلين باسمه وهما: علم قوة الطاقة البشرية وعلم ديناميكية التكيف العصبي.

وفاته:

يوم الجمعة 10 فبراير 2012 صباحا وجد الدكتور إبراهيم الفقى وشقيقته، وكذلك سيدة أخرى من العائلة (ليست مربية أو خدامة) موتى اختناقا إثر اندلاع حريق هائل بالشقة التي يقيم بها. وقد نشب الحريق في مركز الدكتور إبراهيم الفقى(61 عاما) للطب النفسى بالطابق الثالث وامتد لباقى أدوار العقار الذي يمتلكه الفقى ويقيم به مما أدى إلى وفاته وشقيقته فوقية محمد الفقي (72 سنة) والسيدة الأخرى التي كانت تقيم معهم وتدعى نوال.

من اقواله:

"ابتعد عن الأشخاص الذين يحاولون التقليل من طموحاتك بينما الناس العظماء هم الذين يشعرونك أنك باستطاعتك أن تصبح واحداً منهم" كانت هذه الكلمات بمثابة الوصية الأخيرة التي كتبها الراحل الدكتور إبراهيم الفقي على حسابه الخاص بموقع "تويتر" قبل ساعات قليلة من رحيله، حتى أنه أوصى أصدقاءه بإعادة نشرها مرة آخرى، وكأنه كان يعرف مصيره الذي ينتظره فأراد أن يحمل رسالة إلى الجميع يدعو من خلالها الجميع بالتمسك بطموحاته أيا كانت صعوبة تحقيقها بحسب صحيفة الأهرام المصرية.

***

وفي هذه الكتاب وتخليداً لذكراه واعترافاً منا بفضله في إثراء المكتبة العربية والوعي العربي بعلمه ودراساته القيمة في مجال التنمية البشرية والبرمجة العصبية. هذا العلم المستحدث والذي كان له أكبر الأثر على ثقافتنا العربية. وفي هذا الكتاب استقينا من وحي علم الدكتور الفقي " رحمه الله " ومن محاضراته وكتبه لنخرج هذه المادة الرائعة والتي اكتسبت من روعتها من روعة هذا المفكر والمحاضر العالمي " إبراهيم الفقي " فمنا تحية إعزاز وتقدير لروحه راجين المولى عز وجل أن يتغمده برحمته.

***

مقدمة

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين وبخاصة المضطلعين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو النفس أو السياسة. وتنطلق الأهمية من أمرين أساسين: أمر أكاديمي وأمر مجتمعي ويتمثل الأمر (الأكاديمي) في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة الى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع، كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول في مضمار التنمية والتحديث وثمة فرق بين كل من صنع القرار **Decision Making** واتخاذ القرار **Decision Taking**.

والسؤال المطروح هو: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟!

تعني كلمة قرار البت النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين والى نتيجة محددة ونهائية. على أن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف الى مفهوم القرار فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم قسمين رئيسيين: قسم ينتج من تزاوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي ايحائي.

وينتج عن القسم الأول ما يسمى قرارات، أما القسم الثاني فينتهي الى أفعال آنية. وحينما يكون هناك محل لقرار فانه بالتداعي لابد وأن تكون هناك نتيجة ينبغي انجازها ووسائل ومسارات للوصول الى هذه النتيجة.

ومن ثم يمكن تعريف القرار بأنه (مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها أي لحل المشكلة التي تشغله).

ويرى البعض أن القرار في أبسط حالاته وسيلة تنشط استجابة سبق تشكيلها وهي في وضع استعداد لدى ظهور موقف يتطلب تلك الاستجابة كذلك فإنه في أقصى حالات التعقيد يصبح القرار وسيلة لتحديد معالم استجابة تلقى قبولاً عاماً حيث لا استجابة قائمة من قبل -ومن وجهة نظر "لاندبرج" يعتبر القرار الاداري العملية المتضمنة التي بها وصل شخص واحد الى ان يقوم بالاختيار الذي يؤثر في سلوك الآخرين بالمنظمة في مساهمتهم لتحقيق أهدافها.

ومن وجهة نظرنا فان صنع القرار هو (سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين).

إن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب وانما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل متعددة: نفسية، سياسية، اقتصادية واجتماعية وتتضمن عناصر عديدة.

ويرى "طومسون" و "تودين" أن (وان كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في (صنع القرارات) الا أن مفهوم القرار ليس قاصراً على الاختيار النهائي بل أنه يشير كذلك الى تلك الأنشطة التي تؤدي الى ذلك الاختيار).

وعلى ذلك يجب التفرقة بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأخير يمثل مرحلة من الأول بمعنى أن اتخاذ القرار يمثل آخر مرحلة في عملية صنع القرارات.

ويمكننا تعريف مهمة اتخاذ القرار بأنها عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين. ومن ذلك التعريف يمكن استنتاج النقاط التالية:

1. أن اتخاذ القرار يتم من خلال اتباع عدة خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً في الوصول الى حل أمثل.
2. أن لأي موقف أو مشكلة عامة حلولاً بديلة يجب تحديدها و تحليلها و مقارنتها على هدى قواعد أو مقاييس محددة.
3. أن طريقة اكتشاف البدائل و تحديد قواعد الاختيار و اختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها، و المعيار الرئيسي لقياس مدى فعالية القرار.

و تدور عملية اتخاذ القرار في إطار معين يشمل ستة عناصر هي:

1. الموقف (أو المشكلة)
2. متخذ القرار.
3. الهدف.
4. البدائل.
5. قواعد الاختيار.
6. عملية اختيار الحل الأمثل بين البدائل.

عناصر اتخاذ القرار

مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع الا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك فيتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل الا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحتويه من خطوات ما بين أرتع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد. فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

- تحديد وحصر المشكلة.
- تحليل وتقويم المشكلة.
- وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة.
- جمع المعلومات.
- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً.
- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

- تعريف القضية.
- تحليل الموقف القائم.
- حساب وتحديد البدائل.
- المداولة.
- الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.
- اكتشاف سبل العمل الممكنة.
- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية اتخاذ القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب اذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة):

- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.
- تحليل الموقف.
- تحديد البدائل والتدبر فيها.
- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج.
- الاختيار بين هذه البدائل.

ان هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد و حسن التقدير و التمييز كما يفترض الفرصة للتأمل و التفكّر وامكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الادارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والاحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك عدة عوامل تؤثر في اتخاذ القرار نذكر منها ما يلي:

1. أهداف المنظمة:

مما لا شك فيه أن أي قرار يتخذ و ينفذ لابد و أن يؤدي في النهاية الى تحقيق أهداف المنظمة أو الهيئة أو المجتمع المتخذ فيه القرار، فأهداف المنظمة أو الهيئة مثلاً هو محور التوجيه الأساسي لكل العمليات بها، لذلك فان بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي اختيار أنسب الوسائل التي يبدو أنها سوف تحقق أهداف المنظمة التكتيكية أو الاستراتيجية.

2. الثقافة السائدة في المجتمع:

تعتبر ثقافة المجتمع و على الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم في فراغ وانما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع. ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار.

3. الواقع ومكنوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة:

لا يكفي المحتوى القيمي أو المحتوى الأخلاقي كما يسميه البعض بل يجب أن يؤخذ في الاعتبار الحقيقة والواقع وما ترجحه من وسيلة أو بديل على بديل.

وفي رأي "سيمون" أن القرارات هي شيء أكبر من مجرد افتراضات تصف الواقع لأنها بكل تأكيد تصف حالة مستقبله هناك تفضيل لها على حالة أخرى وتوجه السلوك نحو البديل المختار. ومعنى هذا باختصار أن لها محتوى أخلاقي بالاضافة الى محتواها الواقعي.

4. العوامل السلوكية:

يمكن تحديد الاطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي:

الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره.

الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص الى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.

الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة التفسية للفرد من خلال:

- **تحديد الأهداف له.**
- **اتاحة الفرص للممارسة الادارية واكتساب الخبرة داخل التنظيم.**
- مده بالمعلومات والبيانات والتدائل.

اسناد المسؤوليات له مع منحه القدر اللازم من السلطة.

***

مبادئ اتخاذ القرار

نستخدم مهارات اتخاذ قرارنا في حل المشاكل عن طريق اختيار واحده من عدة بدائل ممكنة. مهارات اتخاذ القرار هي أيضا عنصرا أساسيا للمهارات إدارة الوقت.

يمكن أن يكون من الصعب اتخاذ القرار. تقريبا أي قرار ينطوي على بعض الصراعات أو عدم الرضا. الجزء الصعب هو اختيار حل واحد يوصلنا لنتائج إيجابية تفوق الخسائر المحتمله. تجنب اتخاذ القرار في كثير من الأحيان يبدو هو الطريق الأسهل. حتى الآن ، واتخاذ القرارات الخاصة بك وتقبل النتائج هو السبيل الوحيد للاستمرار في التحكم في وقتك ، ونجاحك ، وحياتك. إن جزءا كبيرا من مهارات اتخاذ القرارات تكمن في معرفة وممارسة أساليب اتخاذ القرار الجيد. ويمكن تلخيص عملية صنع القرار في تلك الخطوات البسيطة التالية :

تحديد الغرض من القرار:ـــ ما هي بالضبط المشكلة التي يتعين حلها؟ لماذا يجب إيجاد حل لها؟

جمع المعلومات:ـــ ما هي العوامل التي تنطوي عليها المشكلة والأسباب التى أدت لوجودها؟

تحديد المبادئ للحكم على بدائل:ـــ ما هى القواعد والمعايير التى يجب أن يغطيها القرار لحل المشكله وإيجاد الحل لمنع تكرارها ؟

طرح الأفكار وقائمة الخيارات الممكنة المختلفة :ـــ توليد أفكار للحلول الممكنة. فكر فى المزيد من الخيارات بشأن توسيع المجال أمام اتخاذ القرارات لحل المشكله و ضعها على ورقه . رتبها طبقا لنفعها و إحذف الفكره الغير المناسبه أو التى تغطى جزء صغير من المشكله.

تقييم كل خيار من حيث عواقبه :ـــ استخدام المعايير الخاصة بك ومعايير الحكم لتحديد سلبيات وإيجابيات كل فكره.

تحديد البديل الأفضل :ــ هذا هو أسهل بكثير بعد أن تذهب من خلال خطوات التحضير أعلاه.

وضع القرار موضع التنفيذ :ــ تحويل قرارك الى خطة محددة مكونه من خطوات العمل. نفذ الخطة جزء جزء.

تقييم نتائج قرارك وخطوات العمل:ــ ماذا يمكن أن تكون الدروس المستفادة من حل المشكله ومن المشكله نفسها حتى لا تكررها؟ هذه خطوة هامة لمزيد من تطوير مهارات اتخاذ القرار والحكم.

ملاحظة نهائية :ــ في الحياة اليومية نحتاج فى كثير من الأحيان إلى اتخاذ قرارات سريعة ، ودون ما يكفي من الوقت للرجوع بشكل منتظم والتفكير و إتباع الخطوات أعلاه. في مثل هذه الحالات الاستراتيجية الفعاله هنا هى أن تضع عينيك على الاهداف المحدده واسمح لحدسك أن يوجهك لاختيار الحل المناسب لها.

***

القرار السليم

إن من القدرات التى وهبها الله للإنسان هى القدره على إتخاذ القرار السليم. لا توجد مهاره تؤثر على حياتنا بالكامل أكثر من مهاره إتخاذ القرار الحكيم.

هناك أشياء كثيره تؤثر على عمليه إتخاذ القرار :

إن الإنسان يكافح مع نفسه ليستطيع الوصول للقرار الحكيم. إن أى شخص يريد أن يصل للقرار الصحيح عليه أن يدرس ويبحث و يحلل الموضوع قبل أن يتخذ فيه قرارسليم يفيد ولا يضر.

حياتنا تعبر عن القرارات أو لا قرارات التى نعيشها :

إن الحياه التى تعيشها الآن هى نتيجه لقرارات إتخذتها فى الماضى أو لم تتخذها و تركت الأمور دون معالجه. إذا لم تعجبك حياتك الحاليه ، غير طريقه تعاملك مع إتخاذ القرارات لأن الخطأ يكمن فيها. إن كثير من الأشخاص يتخذوا قراراتهم بناء على إنفعال ناتج عن موقف لحظى دون النظر للنتائج على المدى البعيد. و طبعا هذا لا **يعكس أى حكمه.**

الأساس الصحيح لإتخاذ القرار الحكيم :ـــ

المفتاح الرئيسى للقرار الحكيم هو النتائج. إن أى قرار تتخذه أو لا تتخذه له نتائج على حياتك. لذلك بمجرد أن نتعلم إتخاذ القرار بناء على النتائج ، كل الإعتبارات الأخرى توضع فى مكانها الصحيح تلقائيا. أليس هذا سهل و حكيم. إن

إحساسك بالصح أو الخطأ يصبح مطمئنا إذا طبقت هذه القاعده البسيطه و هو " إتخذ قراراتك على أساس النتائج المنطقيه لها قبل إتخاذها ". إسأل نفسك إذا إتخذت هذا القرار ما هى النتائج التى ستحدث؟ إتخذ قرارك فقط على أساس النتائج ، وستندهش كيف ستتحول حياتك للأفضل.

هل تسأل نفسك الأسئله صحيحه ؟

إن إتخاذ القرارات جزء كبير و مهم من حياتنا. القدره على إتخاذ القرار الصحيح من أهم المهارات يجب على أى فرد تعلمها. هناك من يتخذ القرار بناء على ما ينصحه به الآخرين أو ما سمعه مما حدث لغيره. القرار الحكيم يجب إتخاذه بناء على الإجابات الصادقه و الواضحه التى نحصل عليها نتيجه لأسئله صحيحه ودقيقه. يجب أن تقيم المعلومات التى جمعتها حتى تختار منها أفضل الإختيارات. بدون المعلومات الصحيحه لن نستطيع إتخاذ القرار الحكيم. إذا لم نسأل الأسئله الصحيحه لن نحصل على المعلومات الصحيحه التى نحتاجها.

كيف نسأل الأسئله الصحيحه ؟

§ لا تسأل أسئله دائريه :

مثل، هل البيضه الأول أم الفرخه؟ هذا السؤال يجعلك تدور فى دوائر بلا نهايه. و حتى إذا أجبت على مثل هذا السؤال لن تكون هناك مرجعيه تؤكد صدق الإجابه. هذا النوع من الأسئله لا فائده منه و لن يساعدك على الوصول للقرار الحكيم. لتصل للإيجابات ذات معنى يجب أن تسأل أسئله ذات معنى لها مرجعيه تؤكد مصداقيتها.

§ حدد أهدافك :

إن أول ما يجب عليك عمله هو تحديد الهدف الرئيسى الذى من أجله تبحث عن إجابات صحيحه و صادقه . أى ما الذى تريد معرفته بالتحديد عن موضوع محدد. إذا لم تعرف ما الذى تريد تحقيقه، ستخطلط الأشياء و لن تتمكن من إتخاذ أى قرارات . لذلك يجب عليك قضاء بعض الوقت فى تحديد الهدف بوضوح قبل أن تتخذ أى خطوات نحو إتخاذ القرار.

§ تفحص المجال :

إذا تفحصت المعلومات المتاحه عن موضوع معين ستبرز أشياء معينه تتعلق بما تريد معرفته عن الموضوع. فى قائمه ورقيه إكتب هذه المعلومات، ثم إحذف ما لا يفيد حتى تركز المعلومات فى الدائره القريبه و المتعلقه فعلا بالموضوع. من دراستك لهذه المعلومات المحدده يمكنك التوصل لما يجب عليك عمله للوصول الى القرار الصحيح.

§ أعد تقييم هدفك :

الآن بعد أن عرفت ما المتاح من معلومات حاول توضيح هدفك بدقه، بحيث تحذف ما لا يصلح من معلومات بناء على ذلك. ضيق القائمه ، إبقى فقط على ما يتعلق فعلا بهدفك و يوضحه تماما حتى

تستطيع إتخاذ القرار الصحيح . هذه العمليه تضيف وضوح أكثر للهدف الذى تريد إتخاذ قرار بشأنه مما يسهل عليك إتخاذ القرار السليم.

§ إختيار مصادر موثوق بها :

عندما تبحث عن إجابات لأسئله مهمه فإن مدى صدق المصدر يجب أن يكون فى المقام الأول بالنسبه لك. حاول أن تتعرف على المصادر التى تشعر إنه يمكنك الوثوق بها. مثلا عندما تريد الزواج لا تسأل شخص مطلق أكثر من مره.

§ إجعل الخبره ترشدك :

إن ما يمكنك عمله هو تجميع المعلومات، و عندما يتم ذلك يصبح الوقت قد حان لإتخاذ القرار. فى بعض الأحيان يحاول الشخص تطبيق الإجابات التى كونها، لكن على المدى البعيد يكون عنصر الخبره مهم بجانب المعلومات للتأكد إذا كان قرارك حكيم أم لا. المهم هو أن ما تعيشه هو نتيجه قرارك سواء كان خاطىء أو صحيح أو كونك لم تتخذ قرار أصلا. إن الإجابات الصحيحه التى جاءت نتيجه لأسئله صحيحه هى الأساس الذى يجب ان تتخذ عليه القرار. إن نوع حياتك غدا هى نتيجه القرارات التى إتخذتها اليوم أو عدم إتخاذك لها. هذا معناه إنك تتحكم إلى حد كبير فى حياتك و مستقبلك. لا تتسرع ؛ إسأل ، إجمع المعلومات ، تعرف على الخبرات السابقه ، إدرس كل ذلك حتى تتخذ القرار الصحيح.

***

القرار ومهارة حل المشكلات

يمكن أن ننظر للحياة كحلقات متواصلة من القرارات، ويمكن أن تبدو بعض القرارات غير مهمة ولكنها في واقع الأمر مهمة للغاية.

وتتعدد أسباب ومؤثرات اتخاذ القرارات، كالعادة أو الصدفة أو بسبب تأثير الضغط، ولكن كل طرق صنع القرار الجيد أو حل مشكلة تتبع نفس الطريقة:

1. فهم المشكلة والأهداف بوضوح، عندها تستطيع أن تفكر بمجموعة كبيرة من سُبل العمل البديلة.

2. إيجاد حلول عديدة ومتنوعة للمشكلة، لا يمكنك استخدام حل مخترع إلاّ إذا كان قد فُكِّر به من قبل.

3. جمع كل المعلومات المتوفرة والمناسبة عن المخرج المحتمل لكل سبيل من سبل العمل والنظر إذا لم يكن هناك أي طرق تعاون لتوحيد الحلول العديدة المرجو منها مع الحلول الفعّالة.

4. قيّم الحلول المتوفرة وقيم باختيار التي تجدها مناسبة.

أهداف عملية صنع القرار

1. جعل القرارات أكثر عقلانية وحكمة.

2. ملاحظتنا بأننا نملك الاختيار حول عدّة أشياء مهمة في حياتنا.

3. تجنب الطريقة التلقائية أوالاعتيادية في صنع القرار.

4. تجنب نوع من الأفكار الغير عقلانية، فرضيات مزيفة، مخاوف، احتياجات، وعواطف أخرى تُعطل من صنع القرار الجيد.

خطوات عملية صنع القرار

1. الخطوة الأولى:

قرر فيما إذا هناك أي مشكلة، وإذا كان هناك، أوصف وافهم المشكلة، وابحث عن بعض الحلول، اقبل التحدي لمعالجة المشكلة.

إن التحديد الجيد للمشكلة يعتبر خطوة مهمة في الوصول إلى قرار سليم، وبالتالي علينا طرح عدّة أسئلة حتى نتوصل إلى تحديد جيد للمشكلة مثل هل هناك مشكلة؟ هل هناك أي حلول لهذه المشكلة؟ هل لي أي وقت لفصل شيء يتعلق بالمشكلة؟ هل هي مشكلة سهل السيطرة عليها وقابلة للحل؟ وهل أنا أبالغ بالتفاؤل أو التشاؤم؟

الخطوة الثانية:

إذا كنت تعلم ما هي المشكلة، فقرر الآن ماذا تريد بالمستقبل. ماذا تُقيِّم؟ عيّن أهدافك الرئيسية وأولوياتك، وقم باختيار أهم هذه الأهداف والأولويات.

الخطوة الثالثة:

بعد أن تقرر أن تتعامل مع المشكلة وتحدد أهدافك، فمن المهم أن تفكر بأكبر قدر ممكن من الحلول أو سبل العمل، فالقرار الأخير لن يكون أفضل من الاحتمالات المدروسة، والصعوبة الشائعة في هذه المرحلة هي الفكرة المهزومة " لا أستطيع إيجاد أي حلول جيدة ". وللتغلب على هذه الصعوبة، فإنه من المفضل تشكيل مجموعة عمل من الخبراء أو العاملين معك لإجراء "عصف ذهني" حول الحلول المقترحة لحل المشكلة. ستساهم مناقشات هذه المجموعة في توفير حلول مبتكرة، كما أنها ستمكن من الوصول إلى الحلول الجيدة من خلال توفير أكبر قدر من الحلول المحتملة.

ويجب أن تتبع بعض الشروط لإنجاح عمل مجموعة العصف الذهني، وهي:

- مرحلة الأولى من العصف الذهني:

لا تقيّم أي من الحلول المقترحة، مهما كانت سيئة أو جيدة واقعية أو غير واقعية...الخ. فقط قم بتجميع أكبر قدر ممكن من الحلول المقترحة للمشكلة المطروحة وقم بتسجيلها.

- في المرحلة الثانية من العصف الذهني:

تقوم المجموعة بدراسة كل الحلول المقترحة والتعرّف عليها وربط كل واحد منها بالمشكلة.

الخطوة الرابعة

كل صانع قرار يحتاج لأن يعلم القوى النفسية التي تمنعنا من اتخاذ القرارات الهامة، ومن أهم العوائق اللاإرادية هي:

1. أن تكون بدون اتصال مع المشاعر والقيم الضاغطة وستعمل مع تعطيل تفكير صافي. هذا سيؤدي إلى قبول الأشياء كما هي. عندما يُفضل الناس أو يستقيلوا من عملهم يقولون " أن لا أهتم " ولكن بدقة أكثر هم مشلولين مثل لا يشعرون، لا يحفزون وغير مرتبطة بأحد، مترددين وغامضين.

2. الشك بالنفس، القلق، الاكتئاب، الغضب المكبوت، الحاجة للأمل الذي يتصل بالقرارات ومن الممكن أيضاً أن تؤدي للانهزام.

3. الفكرة المبالغ بها عن الشخص ممكن أن تؤدي إلى قرارات سيئة حيث تؤخذ القرارات الغير حكيمة فقطُ لأنها تجعلنا نبدو مهمين أو ناجحين للحظة ما.

4. أن تكون متواكلاً لدرجة كبيرة.

5. تفكير توّاق في أشكال متعددة (الكمالية، تريد كل شيء، تريد حلول نشيطة، الأمل من أنه هناك شيء أحسن سيحدث) كل هذا يعمل على تضييع صنع القرار.

6. إذا أسأنا معاملة أنفسنا بعد صنعنا لقرار ضعيف، هذا سيعمل على تجنب صنع أي قرارات في المستقبل.

7. إذا كان هناك مخرجات معينة تقلقنا. فيمكننا عدم التفكير بجدية بهذه البدائل كبدائل جيدة.

8. تعمل بعض عواطفنا على الإسراع في اتخاذ قراراتنا.

إذا كانت مجموعة ستتخذ القرار فيجب أن تحذر من " تفكير الجماعة "، هناك دليل على أن الجماعات يمكنها في بعض الأحيان حل المشاكل أفضل، ولكن في بعض الأحيان قد تصل المجموعات إلى قرارات غير عقلانية. فالمجموعات تتخذ قرارات جيدة إذا كانت أغلبية الأعضاء أكفّاء ويعملون بشكل جيد.

يجب أن يتم دعم وتنقية الأفكار الجديدة أولاً، ومثل كل باقي الحلول يجب تحديها بعقلانية. من المهم أن تطلب من كل فرد بين الحين والآخر أن يعبر عن رأيه في موضوع معين بطريقته الخاصة مثل كتابة تعليقاته وفي كل الأحوال، تعتبر طريقة صنع القرار في المجموعة بطيئة ولكنها بالعادة أفضل من صنع قرار لشخص واحد هذا إذا اتبعت المجموعة قواعد صنع القرار الجيد.

من الواضح أن الكثير من العوائق العاطفية التي تقف في وجه صنع القرار تكون نابعة من شخصية الإنسان نفسه ويصعب التعامل معها. مثل إنكار المشاعر والاكتئاب أو الاستقلالية. وفي بعض الحالات حيث أن هناك نقاط عتمة، عندها نحتاج إلى تأجيل القرار حتى يتم إبعاد هذه العوائق. وإذا كان القرار لا يحتمل التأجيل وكنت منتبهاً لعوائق نفسية خطيرة ممكن لها أن تؤثر على قراراتك فينبغي عليك أن تطلب مساعدة من شخص ما محترف.

يوجد هناك دائماً نقاشات عقلانية ومنطقية بجانب وضد كل اختيار. يجب أن تسعى للبحث عن الحقائق (المعلومات التقنية والخبرات الشخصية) من أي مصدر بما فيها الخبرات وآخرين لهم نفس المشاكل وأشخاص متبرعين. يجب أن تدرس العناصر والمصادر (الحدود والأضرار المستخدمة للتغلب على المشكلة والقوى المعاكسة).

لا يمكن أن يُبنى قرارك على الحقائق فقط. لا بد أن تدرس ردود أفعالك الشخصية والحدسية والغامضة الموجهة عن طريق مشاعرك. تأمّل كل اختيار وفكّر بالمخرجات المحتملة عن كل واحد منهم. اسأل نفسك: ما هو أفضل شيء يمكن حدوثه إذا طبقت هذه الاختيارات؟ ما هو أسوأ شيء يمكن حدوثه؟ هل هناك طريقة

لإثبات البدائل الخاطئة والتغلب على المخاوف أعط نفسك الوقت لتخيّل كيف أن كل اختيار يمكن أن يكون مرضياً، أو مزعجاً.

***

خطوات التحليل

قم بتحليل الموقف

ما هي الظروف المحيطة بالموضوع الذي تريد اتخاذ قرار بشأنه ؟ ما هي الظروف المواتية ؟ وما هي الظروف المعاكسة ؟ وما هي الظروف التي لم تتضح بعد ؟ ما هي بالضبط الأسباب التي خلقت الحاجة إلى اتخاذ القرار ؟

حدد هدف القرار

لماذا ستتخذ هذا القرار ؟ ماذا تأمل أن تكسب ؟ أكمل الجملة التالية ((كيف.........؟)) على غرار ((كيف يمكن تقليل حجم سرقات الموظفين ؟)) أو كيف أختار أفضل عرض عمل ؟

حدد مقدار النتائج المتوقعة

تخيل أن القرار قد اتخذ. فما هي الشروط الجديدة الموجودة الآن ؟ هل هذا هو ما تحتاجه فعلاً؟ لا يمكنك أن نوعية القرار المتخذ دون أن تكون قد أعطيت الهدف قيمة يمكن قياسها . (كيف يمكننا أن نخفض نسبة السرقة في شركتنا إلى 5 ٪ مما هو عليه في الشركات الأخرى).

ادرس المعلومات المتاحة لديك

إن نوعية أي قرار مرتبط مباشرة بنوعية المعلومات المتوفرة عند اتخاذ القرار. عليك بتجميع قدر ما تستطيع من المعلومات من الموظفين ومن المنافسين والخبراء ومن الملفات والنشرات .

اعرف الموارد الأخرى المتاحة لديك

إذا كان قرارك يتطلب الأموال والمواهب والوقت والمعدات والمواد ، فعليك أن تعرف كم منها متوفر لديك ؟ وهل بإمكانك أن تحصل على المزيد إذا احتجت لذلك ؟ من أين ستحصل عليها ؟ ومتى ؟

حدد متطلبات القرار

ما هي الشروط التي يجب توفرها لاتخاذ القرار ؟ مثلاً إذا كنت تفكر بقبول وظيفة جديدة هل حد أدنى للراتب الذي تقبل به ؟ هل هنالك أماكن لا يمكن أن تقبل العمل بها .

حدد المزايا المطلوبة

إن متطلبات القرار هي (ما يجب توفره) والمزايا المرغوب فيها هي (ما تريد تحقيقه) ما هي الشروط التي من المهم توفرها لكي تكسب وفي ذات الوقت ليست ضرورية تماماً ؟ مثلاً قد ترغب في وظيفة مشرف ولكنك تريدها دون المسؤولية المرافقة لها ولكنك لن ترفض عرضاً يعتبر كالحلم بالنسبة لك إذا كان يلزمك بالإشراف على الآخرين .

ضع أولوياتك للمزايا المطلوبة

ليست كل المزايا بنفس الأهمية . لذلك بين أهميتها النسبية بإعطائها وزنا معيناً من المجموع الكلي للمزايا.

ضع بدائل معقولة

ما هي الخيارات الممكنة المتاحة أمامك ، ضع أكبر عدد ممكن من البدائل . عند ما تبحث عن مكان جديد للمكتب فإنك ستجهد نفسك بالتفكير بالبدائل المتوفرة .وكذلك عندما تريد أن توظف مساعداً جديداً فإنك ترغب بأن يقوم عدد

كبير من المؤهلين بتقديم طلباتهم لهذه الوظيفة . لكنك سوف تفرز الطلبات وتقلص عددها إلى رقم معقول .

قم بفحص البدائل

قم بفحص كافة البدائل بما يتناسب مع قائمة متطلباتك . وعندما لا يلبي البديل – ولو واحداً من هذه المتطلبات – برفضه إلا إذا كان بالإمكان تعديل المتطلبات .

قم بتقييم البدائل

قارن المزايا المطلوبة والمتوفرة في البدائل المعروضة ، وأعط كل واحدة من هذه المزايا درجة نسبية.

قان بين البدائل

اجمع عدد نقاط المزايا المتوفرة في كل واحد من البدائل وقارنها بشكل موضوعي بناء على متطلبات القرار الذي سوف تقوم باتخاذه . إن البديل الذي يحصل على أكبر عدد من النقاط سيكون هو اختيارك المبدئي .

اتخذ قرارك النهائي

إذا كانت نتائج الخيار المبدئي جيدة كما جاءت في الخطوة السابقة فقم بتطبيقه . وإذا لم يكن ذلك الخيار هو ما تريده انتقل إلى الخيار التالي في عدد النقاط التي سجلتها ، وإذا لم تجد خياراً مناسباً بين الخيارات التي سجلت نقاطاً علية فارجع ثانية إلى الخطوة رقم واحد وابدأ من جديد .

***

تحديد الأهداف

تحديد الهدف خطوة من عملية أكبر تسمى التخطيط وتشتمل عملية التخطيط على:

1 – توفر المعلومات .
2 – امتلاك القدرة والخبرة .
3 – تحديد الهدف ((أول الفكر آخر العمل)) .
4 – توفير الوسائل والإمكانات التي نحتاجها لتحقيق الهدف .
5 – تحديد زمان ومكان تنفيذ العمل ومراحله وخطواته .
6 – تحديد من ينفذ كل خطوة من تلك الخطوات وإعداده لذلك .
7 – الإشراف على التنفيذ والمتابعة والمراجعة والتقويم له باستمرار .

صفات دائمة لابد من اكتسابها:

1 – تربية النفس وتعويدها على التنظيم والتخطيط لأمور الحياة من خلال الأمور الآتية :

أ – ملاحظة هذا الجانب في الأمور التعبدية .

ب – إدراك أهمية الوقت وأنه أغلى الإمكانات المتاحة وأنه مورد لا يمكن تعويضه واستغلاله باستمرار الاستغلال الأمثل ((لا يتوالد لا يتجدد لا يتوقف لا يرجع للوراء ..))

ج – ليكن شعارك ((الكون منظم فلا مكان فيه للفوضى))

د – اجعل التنظيم والتخطيط لأمور حياتك سلوكاً دائماً تستمتع به وتعلمه من حولك .

2 – عود نفسك أن يكون لكل عمل تؤديه قصد وغاية وهدف فالنفس كالطفل إذا تعودت شيئاً لزمته ((ما ظننت عمر خطا خطوة إلا وله فيها نية _ إني لأحتسب نومتي كما أحتسب قومتي _ أوقف الشمس)) مكان الترويح في الحياة – إذا لم يكن لديك هدف فاجعل هدفك تحديد هدف لك يومي – أسبوعي – شهري – سنوي – لكل عقد من السنين – للحياة – فتعمل على استمرار لأهدافك أحلامك .

3 – إرهاف الحواس وحسن توظيفها في الحياة – محدودية الحواس – خداع الحواس .

4 – معرفة السنن الإلهية في تسيير الكون والحياة .

5 – حياة القلب ويقظة العقل ((في القلب شعث لا يلمه إلا الإقبال على الله وفيه وحشة لا يزيلها إلا الأنس به وفيه حزن لا يذهبه إلا السرور بمعرفته وصدق معاملته وفيه قلق لا يسكنه إلا الفرار إليه وفيه فاقة لا يسدها إلا محبته والإنابة إليه ودوام ذكره وصدق الإخلاص له ولو أعطي الدنيا وما فيها لم تسد تلك الفاقة أبداً)).

6 – التفاؤل الدائم والنظرة الإيجابية للمستقبل وعدم الوقوع فريسة للتشاؤم والإحباط – المشكلات فرص متاحة جديدة .

7 – التخلص من صفة التردد والاضطراب وتنمية روح المغامرة والإقدام في الفكر والعاطفة – تقدم للأمام وإلا فستبقى سجين الآن ((كلما كررت العمل نفسه فستحصل على النتائج نفسها فلا تهرم وأنت على رصيف الانتظار)) .

8 – المرونة في التفكير والسلوك والتأقلم مع المستجدات والظروف من خلال تقليب وجهات النظر وتعدد زوايا الرؤية وعدم إغلاق الذهن أمام تعدد الاحتمالات يتيح لك تعدد الخيارات الممكنة والمتاحة لك للوصول لهدفك .

9 – إذا فشلت في الإعداد لهدفك فقد أعددت نفسك للفشل .

مهارة تحديد الهدف:

أقسام الأهداف :

أ – أهداف كبرى كلية عامة دائمة أو طويلة الأمد وهي بالنسبة للإنسان كالبوصلة المصححة لسيره باستمرار - الهدف الاستراتيجي طلب رضوان الله – 5 سنوات ...

ب – أهداف صغرى جزئية ومرحلية وخادمة للأهداف الكبرى .

1 – توفير المعلومات اللازمة لتحقيق الهدف - الخارطة الذهنية والواقع الخارجي - مرشحات المعلومة اللغة -الخبرات السابقة – المعتقدات والقيم المعوقة – خداع ومحدودية الحواس .

2 – الإيمان بالهدف وقيمته وأهميته وأولويته على غيره وأنه يضيف للحياة جديداً والقناعة الجازمة بذلك وعلى قدر إيمانك بأهمية هدفك وضرورته لك ولهجك به يكون مقدار إبداعك ودأبك وسعيك وتجنيد جميع طاقاتك للوصول إليه .

3 – دراسة العواقب والآثار المترتبة على تحقق هذا الهدف بالنسبة لك وبالنسبة للآخرين والتأكد من صلاحيتها وإمكان تحملها .

4 – أن تتصور الهدف وقد تحقق تصوراً واضحاً إيجابياً بجميع حواسك وأن تتخيل نفسك وأنت تعيش مرحلة تحقق الهدف بكل تفاصيلها وتستمتع بذلك لأن ذلك يحفز طاقاتك ويوجه تفكيرك نحو الإبداع في كيفية الوصول للهدف ((الأنماط)) .

5 – أن يكون الهدف ممكناً أي أن يكون واقعياً لا خيالياً وهمياً لأن الكثير من الناس يعيشون حياتهم في سماء الأوهام والخيالات كما أن آخرين يعيشون أسرى الواقع الحاضر لا يتجاوزونه فيكون مناسباً لك من المقدر لإنجازه وأن تمتلك أو تقدر على امتلاك ما تحتاجه من موارد لتحقيقه .

6 – أن يكون الهدف مجدياً إذ لا يكفي أن يكون ممكناً بل لابد أن يكون الهدف عند تحققه أعظم نفعاً وفائدة وأهم وأعلى قيمة من الثمن الذي يقدم للوصول إليه وهذا يستدعي معرفة مقدار الثمن من الوقت والمال والجهد والعلاقات وغير ذلك وهل أنت مستعد وقادر على دفعه وما هو الوقت المناسب لتقديم أجزاء ذلك الثمن .

7 – أن يكون الهدف مشروعاً .

8 – أن تعلم أنك المسؤول الأول عن تحقيق هدفك وأن جهود الآخرين في سبيل ذلك لا تتجاوز المساعدة التي لابد من تحديدها ومعرفتها والتأكد من إمكانية حصولها والسعي لتوفيرها .

9 – أن تحدد في خطتك موعداً زمنياً للوصول لهدفك وأن تصوغه بطريقة تمكنك من قياس قربك من تحقق الهدف وكم نسبة ما أنجز منه في أي مرحلة من مراحل سيرك إلى الهدف .

1. – أن تتعرف بالتفصيل على العوائق التي تتوقع أن تعترض طريقك وكيف يمكن تجاوزها سواء كانت مادية أو بشرية فردية أو اجتماعية ((مقاومة التغيير – خسائر الآخرين)) .

11 – استشارة الخبراء والإكثار من طرح الأسئلة عليهم لتوظيف خبراتهم والاستفادة منها .

12 – تجزئة الهدف الكبير لأهداف أصغر كلما حققت واحداً منها كلما اقتربت أكثر من إنجاز الهدف الأكبر في صورته النهائية .

13 – ألا تطلع على هدفك من لا حاجة لمعرفته به ((استعينوا على قضاء حوائجكم بالكتمان)) .

وأخيراً أجب على هذه الأسئلة:

1- ماذا تريد؟

2- أين تريد ذلك؟

3- مـتى تـريـد ذلك؟
4- مع مـن تريد ذلك؟
5- كيف تعلم بالتحديد أن حصلت على ما تريد؟
6- ما هي الأمور الإيجابية التي تحصل عليها من وضعك الحالي؟
7- كيف تحافظ على هذه الإيجابيات بعد تحقق هدفك؟
8- كيف يؤثر تحقيق هدفك على جوانب حياتك الأخرى؟
9- مـا هي الظروف التي تجعلك لا تحبذ تحقق هدفك؟
1.- مـا الذي منعك في الماضي من تحقيق هدفك؟
11- ما هي الموارد والإمكانيات التي تملكها للوصول لهدفك؟

***

إدارة عملية اتخاذ القرار

إننا كمدراء ربما نقضي معظم وقتنا في التفكير في القرارات التي نريد أن نتخذها، ماذا يمكننا أن نعمل لكي ننمي هذه المهارة التي هي أهم مهاراتنا الإدارية.

قد يكون الأسلوب المنظم مفيداً للغاية إذ إنه يضمن أننا:

لا نقفز للاستنتاجات بسرعة.

نملك خريطة لخياراتنا.

نملك وسائل واضحة لتقويمها.

نستطيع أن نشرح تفكيرنا للآخرين بصورة أوضح.

نستطيع أن نسجل العملية إذا لزم الأمر.

نضع أولويات ونحدد أهدافاً واقعية.

بالطبع لا يمكن أن يضمن الأسلوب المنظم قراراً جيداً ولكنه يمكن أن يزن الاحتمالات لصالح هذا القرار.

لقد أشارت الأبحاث التي أجريت على العديد من المدراء إلى إطار لعملية اتخاذ القرار. وبطبيعة الحال ليس هناك موقف في عالم الواقع سيتوافق مع الإطار بالضبط، غير أنه يتوقع من كل قرار إداري تقريباً أن يجاريه إلى حد ما.

تعتبر العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرار – الدراسة والاستشارة والالتزام، والنقل(التواصل)، والتفقد – عوامل في العملية لا خطوات لإجراء ما. وسوف نشتغل في أغلب الأحيان على أكثر من عامل في الوقت الواحد. إذ نستشير أثناء الدراسة، وننقل بشكل مؤقت قبل الالتزام، ونتفقد قراراً سابقاً كجزء من دراسة القرار التالي.

الدراسة

ونعني بها تحديد البدائل والبحث فيها وحذف غير المناسب منها

الدراسة عملية متكررة بمعنى أننا قد نحتاج إلى تكرارها عدة مرات، وقد نضطر إلى استخدام دورة القرار عدة مرات قبل أن نتوصل إلى قرار نقتنع به.

الاستشارة

وهي عملية يشترك فيها الأشخاص المتأثرون ببحث الموضوع وباتخاذ القرار وبتنفيذ الحل. وطبعاً هناك فرق بين الاستشارة والمشاركة. إذ إن الاستشارة تستخدم أشخاصاً آخرين لإثراء تفكيرنا في الحوارات والاجتماعات. كما أنها إجراء ينطوي على تعيين فرق كجزء من العملية. وغالباً ما تشكل الاستشارة جزءاً من عملية الدراسة.

الالتزام

وهو عامل أساسي في عملية اتخاذ القرار. ونعني به تحمل مسؤولية القرار من حيث إدارة الأخطار الخارجية والنفسية للقرار، وإيجاد التزامنا الداخلي وجعله حقيقياً بإعلان القرار.

النقل (التواصل)

ونقصد بذلك شرح ما قررته ولماذا، وتنفيذ القرار بتوليد التزام به لدى الآخرين، وترويج الفوائد وتأمين العمل، وإجراء تفويض وتخطيط.

التفقد

وهو مراقبة التقدم لضمان نجاح القرار بالفعل واستخدام مؤشرات الأداء وتعديل الخطط في ضوء التقدم، والتجول الميداني على الموظفين للمراجعة والتشجيع ومراجعة القرار كجزء من دورة التعلم والإعداد للقرار التالي.

إن صنع القرار ليس مجرد اتخاذه، وليس هناك قرار سيحقق النجاح بدون تعاون والتزام وحماس زملائك أو فريقك له. كم مرة سمعت أحد المدراء يقول: اتخاذ القرار عملية سهلة ولكن الجزء الصعب فيه هو جعل الآخرين يلتزمون به؟ ولذا فإن العديد من القرارات فشلت بسبب هذا الخلط المتمثل في أن المدير يرى مسؤوليته في تقرير ما يجب عمله ثم يعلن بكل بساطة قراره للموظفين.

إن الإدارة تعني الحصول على نتائج من خلال الآخرين واتخاذ القرار يعني جعل هذه النتائج تتحقق.

***

العملية النهائية

الواقع أن بعض الناس يمتلكون تفوقاً داخلياً يعطيهم تأثيراً مسيطراً على أقرانهم، ويبرزهم دون مجال للغلط، نحو القيادة. هذه الظاهرة مؤكدة بقدر ما هي غامضة الأسباب ... وهي ظاهرة بين بني البشر وفي كل الظروف، وفي كل المتناقضات ... في المدرسة بين الأولاد .. في الجامعة بين الطلاب، في المصانع، في المناجم بين العمال ... وكذلك بين قادة الأمم. هناك دائماً من يستلم الراية بكل ثقة بالنفس ويتخذ موقع القيادة، ويحدد شكل التصرف العام.

فما هو الشيء الذي يعطي شخصاً محدداً مثل هذا التأثير والنفوذ على أقرانه؟

هناك فهم عام، أن القيادة جزء من الطبيعة البشرية التي تولد مع الإنسان ... وبكلمة أخرى، إما أن تولد معه أو لا .. والقائد المولود قائداً يبرز بشكل طبيعي كقائد، لأن ميزاته العقلية، والروحية وشخصيته تعطيه مثل هذا الحق المؤكد دونما سؤال.

كل المؤلفين والكتاب يحبون البدء بتحديد ما هي القيادة. لكن من السهل القول ما ليست عليه ... إنها بالتأكيد ليست علماً ... فالقيادة ليست على قدم المساواة مع الكيمياء أو الفيزياء مثلاً. البحث عن معرفة قابلة للمقارنة، ليست دون جدوى، لأننا نعرف الكثير عن الإدارة.

الجميع متفق على أن اتخاذ القرار، وحل المشاكل هي أمور من بين أسس العمل الإدارة ... واتخاذ القرارات أمر مركزي بالنسبة للإدارة. وأحد أوصاف الإدارة

هي تعزيز ما يجب فعله والإشراف على تنفيذه وفي أي وضع إداري، قرار أو سلسلة قرارات يجب أن تسبق التنفيذ والنتائج، أكانت نجاحاً أم فشلاً، تتوقف على القرار بحد ذاته، وعلى دقة تنفيذه ... وهنا تكمن قدرة القيادة، أو التأثير، أو الدوافع ... دون متطلبات النجاح، هي قرارات الإدارة، وبنوعية مرتفعة.

اتخاذ القرار هو أحد أسس عمل الإدارة. لكنه كذلك مجال يتسبب بكثير من المتاعب. وليس السبب أنه قد يكون قراراً خاطئاً، بل أن هناك الكثير من المشاكل قد تتسببها القرارات الصحيحة. فالمدير قد يصل بسهولة إلى قرار، في خلوة مكتبة وقد لا يكون الشخص المناسب لاتخاذه ... حتى القرار باتخاذ القرار قد يكون خاطئاً. فالمشكلة لا تكمن في اتخاذ القرار، بل إيصاله لمن سيتأثر به. في الواقع كل القرارات تؤثر بالآخرين، وإذا أسيء معالجة القرار دون تفكير مسبق يكفي، أو المتابعة فالنتائج قد تكون وخيمة.

صانع القرار، من وجهة نظر الإدارة الكلاسيكية، يتبع ترتيباً متسلسلاً خطوة فخطوة .. وبهذا يكون عمله منطقياً .. يضع أمامه أهدافاً ليست متعارضة، ومعرفة مكتملة للمشكلة. ويجمع كل المعلومات وكل الحلول الممكنة، ويدرس كل الطرق.

في النظرية الإدارية، أساس الإدارة المنطقية هي اتخاذ القرار ما بين خيارات حسب النتائج التي قد تعقبها. حين يتحدث الناس عن المنطق في هذا السياق، هذا ما يعنونه عادة ... إذا كان الهدف مادياً بحتاً، لزيادة الأرباح، فالنتائج يمكن تقييمها عددياً، واتخاذ قرار بسيط. وإذا استطاع المدير الاستثمار بأمان، كمية ضخمة من المال بربح عشرة في المائة في عملية ما، واثني عشر في المائة في أخرى، فالخيار واضح ... على الأقل على أساس منطقي.

لكن، قد يكون من الخطأ صرف النظر عن المميزات القيادية ... ولقد اعتاد علماء الاجتماع الأكاديميين صرف النظر عن هذا، ولسببين هامين:

أولاً: لم يستطيعوا ابتداع الوسيلة الضرورية للتعريف العلمي عن أشياء غير ملموسة مثل النوعيات والشخصيات ... وليس من المحتمل أن يتوصلوا لهذا. لذلك، يبقي لدى عالم التاريخ ما يعلمنا إياه عن القيادة أكثر من عالم الاجتماع.

ثانياً: قيمة الحكم، أو التقديرات المخبئة، تدخل في هذه المسألة. فعلماء الاجتماع يميلون بشدة إلى المساواة بين البشر. ويكرهون أية فكرة تقول أن أحداً لديه ((تفوق مولود)) على الآخرين. لذلك يرفضون الاعتراف بالقيادة لزعيم واحد.

النوعية، الصفات، والمهارات المطلوبة في شخص القيادي، تقرر إلى حد بعيد عن طريق مطالب المواقف التي ينجح فيها أن يكون قائداً. وبالغرم من الدلائل على العكس، إلا أن نتائج الأبحاث العامة تدل على انخفاض العلاقة ما بين القيادي. مثل : العمر، الطول، الوزن، الطاقة، المظهر، والقدرة على السيطرة. بل تتجه الدراسة إلى عدم الأنانية، الاكتفاء الذاتي، والسيطرة على المشاعر.

مع ذلك، يوافق الجميع على أن القائد يحتاج إلى الشخصية بكل ما تعنيه الكلمة، وقد لا يكون القائد، شخصاً جميل الشكل، لكن هل التقيت يوماً قائداً تنقصه الحماسة أو الدفء أو الشخصية... شخص ما حدد يوماً الشخصية بما يفعله المرء بشخصيته وتصرفاته، وتلك النزعة الموروثة من القوة أو الضعف... طريقة أفضل للنظر إلى المسألة هي القول أن الشخصية هي جزء لا يتجزأ من نفس الإنسان، التي تبدو لنا قيمة أخلاقية ... إنها الكمية من المزايا الأخلاقية التي يحكم على أي شخص بها ... عدا عن عوامل الذكاء والقدرة، والمواهب الخاصة.

على المدراء الآن، الأخذ بعين الاعتبار مجموعة أوسع من العواقب المنطقية لأعمال متوقعة أكثر مما يتطرق إليه علم الإدارة النظري. فعدا عن اتخاذ القرارات على أساس منطقي، وجد أن مزيجاً من المشاعر، السلطة السياسية، تأثير الآخرين ونفوذهم، والقيم لكل متخذ قرار على حدة، له تأثيره القوي، خاصة في القطاع العام. هكذا استقر صانعوا القرار بأفضل خيار، كما تمليه الظروف، مع محاولة إيجاد توافق مضي ما بين خيارين أو أكثر.

هناك عامل يتناقض بشكل خاص مع التقدم الحذر، خطوة فخطوة نحو القرار ... ليس هناك ما يكفي من وقت ... لذا لا يمكن للإداري القائد جمع ما يكفي من معلومات لها صلة بالموضوع، ولا أن يقيّم تماماً كل الخيارات .. ويتوافق الإداريون على أن ليس هناك دائماً ما يكفي من وقت للتفكير.

عبارات مثل : تأثير الآخرين... أو سلطة السياسة، تدل على عامل أساسي أكثر من النظرة الكلاسيكية للقرار الإداري، وهو أهمية الناس ... ولسوف نبحث هذا فيما بعد، لكن من المهم الإشارة إلى أن أخذ العامل الإنساني في عين الاعتبار لا يعني بالضرورة أن الإداري يقف في وجه المنطق.

يمكن للتفكير المنطقي كذلك أن يختلف مع نوعية القرار بحث يبدو أنه اتخذ دون تفكير منطقي. وبالطبع، المدير العادي، يمكنه احتضان مجموعة مختلفة من الدراسات حول الإدارة .. وبعض المدراء يقضون أكثر وقتهم بعيداً عن شركاتهم، يزورون الزبائن أو يحضرون المؤتمرات والمعارض. مديروا المبيعات يقفون دائماً ضمن المجموعة. بينما آخرون يجلسون وراء طاولاتهم يتعاملون مع الأعمال المكتبية... أما

المختصين بحل المشاكل أمثال مدراء العمل، ومدراء الإنتاج فهم يمرون بأيام مجزئة، الكثير من وقتهم يضعونه في حل الأزمات، وإيجاد الحلول السريعة.

بهذا نلاحظ أن كل المدراء، يمضون وقتاً كبيراً في المخالطة مع الآخرين، وعادة في حديث مختصر غير رسمي ... كل الدراسات تظهر أن القرارات غير المبرمجة هي نتيجة لهذا التصرف... رجال الأعمال يقومون بالكثير من المهمات بخطوات متسرعة دون وقت راحة. لكن التسرع والسطحية مخاطرة مهنية في العمل الإداري. فشبكات الاتصالات لها أهمية كبرى، أكانت عبر الهاتف أم وجهاً لوجه، مبرمجة أم غير مبرمجة، وهي مفضلة على الأعمال المكتبية. فمن طبيعة العمل أن ينزعج المتنفذون دائماً من الأعمال المبرمجة، مع ذلك فهم يحبونها ويفضلونها ... وهم بهذا ليسوا من المخططين على أساس ردات الفعل، بل هم من المتكيفين في التعامل مع المعلومات، يهتمون فقط بما هو صعب وحي.

لكن، هل يجب لهذا الالتزام المكتمل فكراً في العمل أن ينسب فقط للمدراء؟ هنا نلفت النظر إلى التمييز التقليدي ما بين المدراء والعمال ... بشكل عام، غني عن القول أن المدراء، أو القادة، يشعرون بتورط والتزام بالعمل لأنهم يجب أن يوظفوا عقولهم لاتخاذ قرار أو حل مشكلة... ومن المفترض أن العمال، كما هو معروف لا يشعرون بالتورط، فالصناعة مثلاً لا تستخدم سوى قوتهم الجسدية، أو براعتهم اليدوية. وهم بهذا أدوات لا عقول ... هذا التمييز العتيق الطراز، يحتاج إلى مراجعة. فهناك الكثير مما يقال حول ما تمارسه الشركات. يجب أن يشار إلى الجميع، مدراء وموظفين وعمال كفريق عمل واحد ... يرمز إلى المشاركة الإيجابية ... وسنعود إلى موضوع بناء مثل هذا الفريق لاحقاً.

أمامنا الآن خمسة مراحل أساسية، يجب أن تكون جزءاً لا يتجزأ من عملية اتخاذ القرار:

جمع الوقائع.
الاستشارات.
اتخاذ القرار.
إيصال القرار.
المتابعة.

فهل يتبع كل المدراء والقادة هذه المبادئ؟ ما من مدير يتخذ قراراً دون التفكير جيداً بكيفية متابعته، ولن يتخذه دون أن يعرف أنه قرار ضمن صلاحيته دون معرفة الوقائع التي يجب أن ينبني عليها القرار ... ويجب كذلك معرفة السبيل للحصول على هذه الوقائع ... هناك دائماً شخص ما من الداخل أو من الخارج، له خبرة مباشرة بقرارات مماثلة... لذا لا يجب أن يخشى المدير من أخذ مثال خبرة الآخرين... ولا أحد يجب أن يحمل نفسه معلومات لا جدوى منها. لكن ما أن يعرف المرء ماذا يريد أن يتخذه، لا يمكن أن يكون عارفاً بكل الوقائع ...إذن متى تجهّزت تماماً ... ماذا بعد؟

نصل إلى نقص التشاور (الاستشارات) والتي تقود عادة المواجهات مع الآخرين ممن يطالهم القرار... بعرض وجهات النظر يضمن المدير (القائد) أن لا تقف في وجه قراره أية معارضة، وفي قفزة فوق اعتبارات زملاءه يكون قد سار إلى حفرة من صنع يديه. لذا، لا يجب الرمي بمفاجأة، وأنت لست مضطراً لها ... فحتى لو لم ترَ فيها أية مشكلة، فقد يراها الآخرون... إذن الاستشارات هي عملية واقعية ونفسية في آن...

هناك سببان هامان جداً لاستشارة الآخرين. أولهما معرفة ما إذا كان هناك أية وقائع لم تتوفر أو فهمت خطأً فالمرء دائماً يجد أن هناك شيئاً لم يدركه أما السبب الثاني

فهو نفسي، حين يتخذ المدير القائد القرار، هناك أشخاص قد لا يعجبهم، لكن القائد يريد منهم تنفيذه بحماس معقول ودون اعتراضات .. لكن قبل اتخاذ القرار فإن عليه أخذ رأيهم والإصغاء إليه.

التشاور يعني اسعي إلى معلومات، ونصيحة، والأخذ بعين الاعتبار مشاعر ومصالح الآخرين.. لنفترض أن مديراً يريد اتخاذ قرار يؤثر على فريق عمله.

فمن المنطقي أن يتشاور معهم قبل اتخاذه.. وقبل هنا هي جوهرية.. فالمسألة هنا ليست مسألة طلب المباركة للقرار الذي سبق واتخذه. ولا يمكن لأي كان أي يمتلك كل الوقائع بمفرده أو أن يكون لديه كل الأفكار عما يجب فعله، ومن غير ا، يتخذ أحد القرار على الفور، لذلك بإمكانه التفكير ملياً بالأفكار والمعلومات التي تصله عبر المشاورات وقبل أي شيء آخر، يكون بهذا يعطي نفسه فرصة لإعادة النظر بخياراته.

أحد المشاكل البارزة، ليست في اتخاذ القرار بل بإيصاله إلى من يتأثر به.. في الواقع كل القرارات تؤثر في الآخرين، وإذا نفذت بشكل سيء دون تفكير مسبق وملاحقته فتسكون النتائج سيئة.

وبالطبع، ليست كل القرارات على ذات المستوى الأهمية. أو من النوع عينه... أولاً هناك القرارات الطارئة التي تتطلب عملاً سريعاً واضحاً، مضبوطاً، في الأزمات .. ثانياً، القرارات الروتينية ذات الطبيعة اليومية الروتينية ... لكن لا يجب السماح ((للروتين)) أن يتحول إلى عمل دون تفكير ثالثاً، هناك القابلة للنقاش ... بتلك التي تشمل التغيرات. وغني عن القول أن هذه هي القرارات التي تتطلب أكبر وقت وأكثر التحضيرات.

نستلخص من كل هذا:

المشاكل يمكن أن تبرز مع القرار الصحيح مثلها مع القرار الخاطئ.

لا يجب السماح للروتين أن يصبح رمزاً لعدم التفكير.

لا يجب اتخاذ قرار لا يستطيع متخذه أن ينفذه.

القرار باتخاذ القرار، قرار بحد ذاته.

قبل اتخاذ القرار يجب التأكد أن من حقك أن تتخذه.

تعلم من تجربة الآخرين.

لا يمكن لأحد أن يحصل على معلومات كاملة.

لا ترمي بمفاجأة، ليست مضطراً لها.

التشاور لا يعني بالضرورة أن تكون الآراء إجماعية.

ما أن يؤخذ القرار يجب الالتزام به.

لتكن لديك الشجاعة، أن لا تتخذ قراراً.

القرارات يجب أن تسوّق إلى من يتأثر بها.

الصعوبة في استخراج مهارات الناس ومواهبهم في العمل، سببها سنوات من التفكير غير الكافي حول القيادة، التواصل واتخاذ القرار، إضافة إلى الفشل في تعلم ما يجب تعلمه حول هذه الأمور... تقليدياً، عمل القائد هو حماية من حوله من الناس من مخاطر ومساوئ التغيير القاسي الممزق... لكن الإدارة العصرية تهتم بخلق وتنفيذ التغيير.

التغيير في الصناعة مثلاً، يعني الاندماج، الاستيلاء على الإدارة، عن طريق الشراء، التخلص من الفائض، تحويل القيم التقليدية، والخلاص من طلبات مرهقة مقبولة سلفاً. الكثير من تأثيرات كل هذا مؤلم جداً.

وينظر إلى المدراء كمسببين لهذا القلق والألم، بينما رسميوا اتحادات العمالية يبرزون من كل الأزمات، قادة تقليديين، يحمون من يتعرض لمثل هذه المواقف.

تفهم القيادة على أساس النوعية الشخصية التي يملكها شخص ما إلى درجة أكبر من أقرانه، لها صلة كبرى بالموضوع ... لكنها بعيدة عن أن تكون القصة كلها.

***

مقومات اتخاذ القرارات

ليس ثمة شك في إن لأي كيان بشري سواء كان فردا أو جماعة أو منظمة ، أهدافا يتم العمل من اجل تحقيقها وعند التبصر في جزيئات أو مفردات أي مسعى في اتجاه هذه الأهداف نستطيع القطع بالقول ان هذا المسعى لا يعود ان يكون في واقعه أكثر من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعياتها حسب الموقف الذي سيتم مواجهته بل إن الحياة نفسها بكل مسكناتها وحركاتها لا تعدو ان تكون مسلسل أفاعيل أو مسلسل قرارات وهذا ما دفع البعض إلى القول انه طالما وجد الإنسان فردا أو جماعة أو منظمة نفسها امام أي موقف يفرض عليه ان يقدم أي إجابة أو أي ردة فعل ندوة ، فانه في واقع الامر يجد نفسه إمام عملية قرار وهذا ما دفع بالقول بان عملية اتخاذ القرارات هي جوهر الحياة ، برمتها وعندما تنظر من منظار جزئي على مستوى المنظمة الإدارية يصبح القرار الإداري جوهر الحياة العملية وجوهر العملية الادارية كمصطلح يعبر عن الإطار المنظم للحياة الإدارية المطلوبة .

1- فما هو القرار ؟؟

1-1- بناء على ما سبق يمكننا ان نفهم القرار بأنه إفصاح إكراهي عن الإرادة.

ونقول إكراه هي لأنه يأتي عادة لمواجهة موقف يفرض نفسه ولكن المواجهة تتم معبرة عن إرادة الإنسان صاحب القرار أو صاحب السلطة في مواجهة هذا الموقف.

1-2- وإذا كان هذا هو الفهم العام للقرار فهل القرار الإداري يقوم على هذا المعنى ، أم هناك شروطا أخرى ؟؟

بالطبع ينبغي التمييز بين القرارات الإدارية والقرارات الشخصية فإذا كان كلاهما يعني الإفصاح الاكراهي عن الإرادة إلا إن القرارات الشخصية لا تفترض السلوك الإرادي العاقل أو الواعي المنظم بينما تفترض القرارات الإدارية ذلك ولا بد إن تكون الإرادة الاردارية واعية والا اختلطت الاعتبارات الشخصية بالاعتبارات الإدارية وفقدت الإرادة أهم قواعدها وأهميتها.

2- القرار الرشيد يقوم على أساس اطار منظم لاتخاذه وتنفيذه ويمكننا التعرف على هذا الاطار بالنظر من زاويتين.

2- 1 المكونات الأساسية

إن تنظم عملية اتخاذ القرارات يقوم على أساس إدراك وجود مجموعة من العناصر أو المتغيرات التي تحتكم إليها هذه العملية وتتأتى نتيجة تفاعلها وجزء المتغيرات هي :

ا- المدخلات وهي التي يتمثل فيها الموقف المعني وتنبع عادة إما من البيئة الخارجية للمنظمة أو البيئة الداخلية لها .

ب- قنوات الاتصال وهي التي تقوم بالتفاعل مع المدخلات وبلورتها في صورة مطالب وفي صورة تحدد مدى الدعم والتاييد او المعارضة وبلورتها والمناهضة وتوصيلها إلى مركز النظام الإداري

ج- مركز النظام الإداري سلطة القرار وهي التي تتعامل مع المدخلات لاتخاذ قرار حولها

د- المخرجات وهي القرارات الإدارية التي تم اتخاذها بالإضافة إلى اية توجيهات أو تعليمات يتم تحديدها لضمان سلامة التنفيذ

ه- نتائج القرار وهي التي تترتب على اتخاذه بعد الإعلان عنه أو تنفيذه

و- التغذية العكسية أو المرتدة وهي التي توفرها عمليات المتابعة أو ردود الفعل المترتبة على نتائج القرار .

2-2- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

يعتقد بعض العلماء إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية ينبغي إن تمر بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن ان تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل نجملها فيما يلي:

أولا: تحديد المشكلة ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات المناسبة حول تاريخ ظهور المشكلة ومدى حدتها أو خطورتها وعن الأشخاص الذين يتأثرون بها والأسباب التي أدت إلى ظهورها وغير ذلك من المعلومات التي يمكن تبويبها وتحليلها بما يساعد على استيعاب جوانب المشكلة تمهيدا لحلها .

ثانيا : تحديد البدائل المحتملة لحل المشكلة ويتم ذلك عادة عن طريق استشارة الخبراء والفنيين والتعاون معهم في ابتكار بعض البدائل المناسبة وذلك في

ضوء المعلومات والموارد البشرية والمادية المتاحة لمتخذي القرار بما في ذلك عنصر الوقت

ثالثا : تقييم البدائل ويتم ذلك عن طريق الدراسة الموضوعية للسلبيات والايجابيات الخاصة بكل بديل تم التنبؤ بما يمكن ان يحدث مستقبلا من جراء تنفيذ كل واحد من تلك البدائل

رابعا : مرحلة القرار النهائي والذي يتمثل في اختيار احد تلك البدائل المطروحة أو ربما يتمثل في الاعراض عن اتخاذ أي قرار بشأن ذلك الموضوع ويكون هذا التصرف بمثابة القرار الذي وقع عليه اختيار المسئولين.

خامسا : تنفيذ القرار طبقا لوجهاته واتجاهاته وبالاستناد للأساليب والأدوات والإمكانيات المتاحة

سادسا : متابعة القرار اثناء تنفيذه وبعد الانتهاء من التنفيذ والتأكد انه تم طبقا لما هو مخطط ومأمول والإبداع عن النتائج

2-3- قائمة ارشادية لاتخاذ القرارات

لضمان فاعلية القرارات الإدارية هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفاعلية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة هي :

من الذي سيتخذ القرار؟
من المسئول عن نتائجه ؟

من الذي سيشارك في اتخاذه برأي أو مشورة
من الذي ينبغي ان يحاط علما به بعد صدوره ؟
من الذي سينفذه ؟
من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم ؟
ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها في اتخاذ القرار ؟
ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة في اتخاذ القرار ؟
ما هي المعلومات والبيانات المتاحة ؟
ما هي المعلومات والبيانات الناقصة ؟
ما هي البدائل المختلفة للقرار ؟
ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار ؟
ما هي الأضرار المحتملة من جراء اتخاذ القرار؟
أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم وأين تتوفر المعلومات المطلوبة ؟
متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار ؟
متى يبدأ تنفيذ القرار ؟
متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟
كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا ؟
كيف تتحقق ديمقراطية القرار ومتى كان ذلك ممكنا ؟
كيف يبلغ القرار للمختصين ؟
كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له ؟
وانه يمكن دمج أهم النشاطات التي على القرار القيام بها كما يلي :
الإطار العام لمراحل اتخاذ القرارات وتنفيذها

المرحلة الأولى
تحديد وتوضيح المشكلة

تحديد أسبابها وأثارها
تحديد الأهداف المتعلقة بها والوقت اللازم للتعامل معها وغير ذلك
اسأل نفسك عن غيرك ما هي المعلومات المطلوبة

المرحلة الثانية

الحصول على اكبر قدر من المعلومات
عقد اجتماعات لكل من له صلة أو الذي مثل ذو علاقة واستشارته حول المشكلة والمعلومات الخاصة بها
قرر متى تنتهي استشارتك والحصول على معلوماتك

المرحلة الثالثة
حصر وجمع كل البدائل
تقييم كل بديل
اتخاذ القرار
وضع خطة التنفيذ اذا كان القرار استراتيجي

المرحلة الرابعة

لخص بايجاز ماذا يمكن إن يحدث ولماذا ولمن يوجه القرار ومن يتأثر به

تؤكد إن الجميع على فهم بالقرار ومتى سيتم تنفيذه وكيف
المرحلة الخامسة تأكد من إن موجهات التنفيذ قد عمل بها
تأكد من إن سير تنفيذ سير القرار يحقق الفعالية
راجع النتائج واعمل التعديل المناسب
قائمة إرشادية لاتخاذ القرارات

لضمان فاعلية القرارات الجارية ، هناك قائمة يسترشد بها المديرون عندما يتخذون قراراتهم وهي تحدد لهم جوانب واعتبارات هامة عليهم مراعاتها لتتسم قراراتهم بالرشد والفعالية وهذه القائمة تضم خمس مجموعات من الأسئلة وهي :

من الذي سيتخذ القرار؟
من المسؤول عن نتائجه ؟
من الذي سيشارك في اتخاذه برأي أو مشورة ؟
من الذي ينبغي إن يحاط به علما بعد صدوره ؟
من الذي سينفذه؟
من الذين يمسهم القرار أو يتعلق بهم ؟
ما هي التجارب السابقة التي يسترشد بها في اتخاذ القرار ؟

ما هي المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار؟ ما هي المعلومات والبيانات المتاحة ؟ ما هي المعلومات والبيانات الناقصة ؟

ما هي البدائل المختلفة للقرار ؟
ما هي الفوائد والمزايا المنتظرة من وراء القرار ؟
ما هي الاضرار المحتملة من اتخاذ القرار ؟؟
أين يتوفر المستشارون الذين يمكن طلب مشورتهم ؟
أين تتوفر المعلومات المطلوبة؟

متى يكون الوقت ملائما أو متأخرا لاتخاذ القرار ؟

متى يبدأ تنفيذ القرار؟

متى تبدأ متابعة تنفيذ القرار؟

كيف يتخذ القرار فرديا أو جماعيا؟

كيف تتحقق ديمقراطية القرار متى كان ذلك ممكنا ؟

كيف يبلغ القرار للمختصين ؟

كيف ينفذ القرار بعد صدوره ؟

كيف يتابع القرار وكيف نضمن قبول العاملين له ؟

3- القرار الرشيد هو الذي يحقق الفعالية :

وهنا تنبغي الإشارة إلى انه إذا كان القرار الإداري يمثل محور العملية الإدارية وجوهرها فان الفعالية تمثل محور القرار الإداري وجوهر رشده وان المعيار الأساسي الذي يميز بين القرارات الشخصية أو غير الإدارية وبين القرارات الإدارية هو مدى اقترابها أو ابتعادها من الهدف الأسمى للإدارية ممثلا في تحقيق الفعالية

وللتعريف بالفعالية لا بد من توافر المقومات الاساسية التالية

أولا القانونية - وهذا يفترض أن يتم القرار طبقا للشروط القانونية المعمول بها والمتفق عليها بالمنطقة

ثانيا الكفاءة - وهذا يعني تحقيق الأهداف المطلوبة بأفضل الشروط سواء كانت هذه الشروط تتعلق بالكم المطلوب أو الكيف أو التكلفة أو الزمن أو غير ذلك

ثالثا الإبداع والتطوير- وهذا الشرط هو الذي يضمن استمرار المنظمة في المستقبل ولا يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر وأن

فعالية الإدارة أو قراراتها تعتمد على مدى قدرتها عن ضمان هذا الطلب وعلى مدى بروزه في الواقع العملي

رابعا- الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وأهداف في المجتمع من حولها

معايير القرار الرشيد أو الأركان الموضوعية :

استنادا لأهم المقومات التي تقوم عليها فعالية القرار فانه يمكن استنتاج أهم المعايير التي سيتم الاستناد لها في بناء القرار وتقييمه وإبرازها

أولا – معيار الكفاءة وهذا سيعني مدى قدرة القرار الإداري على تحقيق الأهداف المرسومة بأفضل جودة وبأقل تكلفة وقدر ممكن واقل وقت وان القرار الاداري الا ان ياخذ باقل كم وباقل وقت وان هذا القرار الإداري لا يستطيع إلا إن يأخذ هذا المعيار بالاعتبار دائما

ثانيا معيار السلامة والأمن وهذا يعني ان القرار الرشيد هو الذي يهتم بمطلب السلامة التي قد تكون في بعض الأحيان في غاية الأهمية وان تجاهلها قد يؤدي إلى كوارث لا تحمد عقباها فإقامة مصنع للمواد البتر وكيماوية السامة أو أشعة أشعاعا خطرا أو غير ذلك بوسط أماكن مأهولة قد يكون ملائما لاعتبارات الكفاءة التي قد يكون في ذلك اختصار لتكاليف المواصلات ونقل الأيدي العاملة ...الخ

ولكنه مرفوض من حيث معيار السلامة ولا يجوز وانه لا بد من ترجيح اعتبارات السلامة فوق أي اعتبار .

ثالثا معيار القبول والقبول له وجهان حتى يتحقق رشد القرار وفعالياته وهما:

أ- قبول العاملين في المنظمة للقرار والإثارة المحتملة ولعل قبولهم يمثل أهم الشروط اللازمة لالتزامهم بقبول القرار وبالدفاع عنه وتأييده

ب - قبول المجتمع للقرار وخاصة فئات المنتفعين بالقرار أو المتأثرين به سلبا أو إيجابا فالمنظمة أي منظمة هي ابنة بيئتها وان استمرارية المنظمة وفعاليات قراراتها تعتمد على مدى قبول هذه البيئة لها ومما يمكن بالنسبة لهذه المعايير إن معياري الكفاءة والسلامة يرتكزان أكثر ما يكون على الجوانب الفنية الخاصة بالقرار إما معيار القبول فيرتكز أكثر ما يكون على الاعتبارات أو الجوانب الإنسانية وان العمل على تحقيق هذه المعايير ومراعاتها في عملية اتخاذ القرارات لا يعني البحث عن التوازن بينها بل لا بد من مراعاة ظروف كل موقف بحيث يتم التركيز على الاعتبارات المناسبة هذا مع ملاحظة إن الاعتبارات الإنسانية قد تقل كثيرا كلما زادت الاعتبارات الفنية والعكس بالعكس وان كان يمكن وجود بعض الحالات.

6- ايجابيات المشاركة وسلبياتها

للوقوف بصورة موضوعية على الايجابيات والسلبيات لا بد من فهم فلسفة المنظمة فإذا كان جوهر هذه الفلسفة يقوم على المشاركة فانه لا بد من الالتزام بروح الفلسفة وعدم الالتفات للسلبيات المحتملة وهذا كما يبدو لدى النموذج الياباني في

الإدارة إما إذا لم تكن المشاركة مرتبطة بالفلسفة العامة بالضرورة فانه يصبح من المتوقع حدوث ايجابيات أو سلبيات وذلك حسب أوضاع كل منظمة ومن أهم الايجابيات المحتملة :

إثراء المعلومات حول المشكلة التي يتم التعامل معها .

إثراء المعلومات حول بدائل القرار .

وضع العقل الجماعي محل العقل الفردي مما يرشد القرار

ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة قبولهم له وحماسهم لتنفيذه

إحساس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة

إثراء روح الموارد والنقد والنقد الذاتي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والميول الأنانية أو الاستبدادية

المساعدة في تنسيق المواقف المشتركة من القضايا المشتركة أو من عمليات التنفيذ المشتركة

يمكن استعمال اسلوب المشاركة كمدخل ايجابي للتفاوض والحصول على تنازلات أو اتفاقات حول بعض القضايا محل الخلاف

إما أهم السلبيات فهي :

المشاركة تحتاج لوقت طويل وخاصة إذا كانت مشاركة شاملة وبذلك لا تصلح في ألازمات والطوارئ .

قد تؤدي المشاركة إلى قرارات توفيقية ضعيفة

قد تعطي المشاركة انطباعا بان الرؤساء يشاركون لأنهم لا يستطيعون حل المشكلات أو مواجهتها أكثر من رغبتهم في المشاركة

قد تؤدي المشاركة إلى تشجيع المسؤولية

يتوقف النجاح في المشاركة على القدرة على إدارة عملية المشاركة وإدارة الاجتماعات

7- شروط المشاركة الفعالة :

- أن تكون الفلسفة العامة للمنظمة تتفق مع هذا الأسلوب
- أن توفر الوقت الكافي للمشاركة
- أن لا تكون المشاركة وهمية بل لا بد على المشاركة ان يتلمسوا آثار مشاركتهم في القرارات .
- توافر الخبرة والاستعداد لدى المرؤوسين .
- وجود تخطيط لجلسات أو عمليات المشاركة حتى لا تتحول إلى جلسات منافسة تستغل لتصفية حسابات شخصية
- صنع الرئيس للقرار ثم إبلاغه للمرؤوسين
- صنع الرئيس للقرار ثم محاولة إقناع المرؤوسين به
- صنع الرئيس لقرار مبدئي ثم دعوته لإجراء حوار حوله
- صنع بالرئيس لقرار مبدئي يكون قابلا للتغيير
- طرح الرئيس للمشكلة وتلقي مقترحات ثم اتخاذه للقرارات

- تحديد الرئيس للمشكلة والقيود على حلها ثم المشاركة مع المرؤوسين في الوصول للقرار .

- تفويض صنع القرار للمرؤوسين في اطار يحدده الرئيس .

أسباب الفشل في اتخاذ القرارات :

- الفشل في تحديد الأهمية النسبية للاولويات المختلفة

- الاهتمام والاعتزار بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة .

- احتكار عملية اتخاذ القرارات

- عدم اتخاذ القرارات في القضايا والمشاكل وارجاء ذلك للمستقبل

- الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات

- الإفراط في جمع البيانات والمعلومات الثانوية والغير متعلقة مباشرة بموضوع القرار

- الخوف والحرج من الفشل والنزوع للتبرير حفاظا على ماء الوجه

- الآثار والنتائج المحتملة

- السير في مسارات مختلفة عن مسارات الخطة العامة للمنظمة المعنية وعدم تحقيق الأهداف المرجوة

- عدم ملائمة القرار للظروف الجديدة من ناحية واحتكار المديرين للقرارات المتعلقة بمرؤوسيهم نظرا لعمق خبرتهم في ذلك

- ازدياد أعباء القيادات الإدارية وتعطيل اعمالها الأساسية عند انصرافها للاهتمام بالفرعيات إضافة إلى بروز عدم الحماس من المرؤوسين للتنفيذ طالما لم يشاركوا بأي درجة في القرارات التي تم اتخاذها

- تراكم الأعباء والمشكلات لدرجة لا يصير من الممكن معها التصرف مما يؤدي إلى انهيار المنظمة المعنية

- عدم القدرة على اتخاذ القرارات بطريقة موضوعية وعلمية مما يزيد من درجة الخطورة التي ستترتب على القرارات المختلفة

- زيادة تكلفة القرارات وفوات الأوان احيانا بضياع الوقت المناسب لاتخاذ القرار

- عدم اتخاذ القرارات التي تكون فيها درجة التأكد غير عالية وعدم إخضاع النفس للنقد الذاتي الذي يلزم كضرورة للتعلم من الأخطاء ومواجهة الحقائق بموضوعية وجرأة وأدبية

- الزاوية الثانية أنماط المديرون في عملية اتخاذ القرار المدير الفعال ..1..1 المدير المثالي صفر 1. .

.5 5. . المدير المعتدل

صفر . صفر المدير اللامبالي اللافعال

تطبيق 1 :

هل لديك القدرة على اتخاذ القرارات ؟

إذا أجبت على سبعة من الأسئلة التالية بإجابات صحيحة فأنت تملك الحد الأدنى لهذه القدرة وإذا لم تتمكن من ذلك فعليك ان تعمل على تنمية هذه القدرة وزيادة معرفتك الإدارية .

اجب بنعم أو لا بينك وبين نفسك بصدق وتجرد

1- هل تبني قراراتك على معرفة تامة بالحقائق؟

2- عندما تتردد في مسألة ما هل يظهر هذا التردد لمرؤوسيك ؟

3- هل تميل إلى تأجيل اتخاذ قراراتك في كثير من الأحيان ؟

4 - هل تتراجع كثيرا في قراراتك بعد اتخاذها وتقرر شيئا أخر ؟

5- عندما تتخذ قرارا أو تشرع في اتخاذه هل يساورك الشك في صحته ؟

6- بعد ان تتخذ قرارا هل تتابعه لتتأكد من ان المسؤولين عن تنفيذه يعرفون ما هو مطلوب منهم ؟

7- عند تحمل احد الموظفين مسؤولية تنفيذ احد القرارات هل تخوله السلطة اللازمة للتنفيذ ؟

8- هل تميل إلى التعصب لرأيك أو تتحيز لفكرة أو شخص ما عندما تتخذ بعض قراراتك ؟

9- هل تخشى المساءلة من المستوى الإداري الأعلى عندما يكون قرارك متعارضا مع أراء بعض الرؤساء أو العاملين ؟

1. - هل أنت مستعد لتحمل مسؤولية الفشل إذا اتخذت قرارا وكان خاطئا ؟

***

مهارات التعامل المشكلات

المقدمة

البحر الهادئ لا ينشئ بحّارا ماهرا
المشكلة جزء من الحياة
الحياة تحمل العديد من المتناقضات
الضياء مع الظلام ... الأفضل مع الأسوأ ...
المشكلات مع الحلول
الاضطراب والخوف من المشكلات و تجنبها
لن يخفف آثارها علينا ولكن علينا أن نبحث في حلها
بكل ما لدينا من ابتكارات وإبداعات
على القائد أن يبدأ بالمشكلة قبل أن تبدأ هي به

هل وجود المشكلات يعد مؤشراً سلبياً على العمل ؟

*** مجرد وجود المشكلات أمر طبيعي ويدل على وجود عمل له خاصية لتفاعل والاستمرارية والتجديد .**

*** إذا كانت المشكلات كثيرة بدرجة لافتة للنظر فهذا يدل على وجود خلل ي جهة ما .**

*انتفاء المشاكل كلية يدل على انتفاء أصل العمل أو ضعف المتابعة والتقييم.
* المشكلة فرصة ثمينة !:
هل تعلم أن كلمة المشكلة عند الصينيين هو:
الفرصة ... فرصة!!.. لماذا ؟!
إيجاد حل جديد وعدة حلول أخرى بديلة لكل مشكلة.اكتشاف قدرات فكرية وطاقات عملية. استمرارية البحث عن برامج وآليات جديدة وإبداعية.
تحافظ على وحدة المجموعة وتزيد من ثباتها مما يعزز روح الفريق الواحد.

- تعريف المشكلة ومكوناتها
• هى التباين بين الواقع الحالى والحالة المرغوبة
• هى عقبة أمام تحقيق الأهداف
• هي الصعوبات التي تواجهنا عند الانتقال من حالة معينة الى اخرى نعتقد بأنها أفضل؛ وهي إمّا تمنع الوصول أو تؤخره أو تؤثر في نوعيته.
ونحتاج ان نفهم المشكلة فهما تاما قبل ان نبحث عن حلول لها ؟؟
ملاحظات
* مكونات المشكلة :
ما من داء إلا وله دواء
دورنا(نشخص الداء ونحدد الدواء ونحدد كيفية تناوله)
1. المشكلة : الوضع الموجود وصفاً وأسباباً . (الداء)
2. الحل : الوضع المنشود مع تصوره وحصر منافعه. (الدواء)
3. الطريق من المشكلة للحل : آليات التنفيذ . (طريقة التناول)
يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات :
1. مشكلات النظم.

2. المشكلات الإنسانية
3. المشكلات الاقتصادية

مشكلات النظم:

منها ضعف نظم المعلومات، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل

المشكلات الإنسانية:

ضعف الشعور بالانتهاء، مشكلات التحفيز، ضعف التعاون والتنسيق، ضعف الانضباط.

المشكلات الاقتصادية :

وزيادة مستوى المصروفات والتكاليف ، وضعف معدلات السيولة ، وأخيرا ضعف استغلال موارد المؤسسة .

وتكمن أهمية التقسيم في تحديد استراتيجية التعامل مع المشكلة .

أسباب التجنب وعدم المواجهة

1- حتى لا نتعرض لمخاطر لا لزوم لها قد تحدث اذا فشلنا فى تحديد السبب الحقيقى للمشكلة أو فى تقديم حل لها .

2- للتركيز على المشكلات التى طلب منا التعامل معها . وتجاهل المشكلات التى نعلم بوجودها طالما لاتؤدى للمسائلة.

3- التعامل مع عدد محدود من المشاكل نتيجة الضغط العصبي وضيق الوقت وقلة الموارد ونتيجة عدم وجود معايير لقياس أهمية المشاكل لتحديد الأولوية أو حسب ما يسمح به وقت العمل.

4- تجاهل المشكلة مؤقتا أملا فى أن تحل المشكلة بمرور الوقت أو يقل الاهتمام بها .

5- تعود التعامل مع الأجزاء السهلة من المشكلة وترك الجوهر أو تركها وعدم التعامل معها الا عندما تصل الى مستوى يجعلها خطرة فعلا على مركزنا ومسئولياتنا الوظيفية .

6- تجنب المشاكل التي تثير حساسيات شخصية مهما كان أثرها سلبيا على التنظيم .

7- تجنب المشاكل المعقدة والتي يحيطها عنصر عدم التأكد .

8- تجنب المشاكل التي لا تؤدى إلى خسارة ملموسة ولا يؤدى حلها إلى نتائج محسوسة .

9- تجاهل المشاكل التي حلها يؤثر على مركزنا التنظيمي أو تقلل من سمعتنا او تأثيرنا فى التنظيم .

1.- محاولة تقديم حلول واقتراحات لحل بعض المشكلات غير الحقيقية وترك المشاكل الحقيقية التي علينا معرفة أسبابها .مثال " معالجة نظام الربح بتقديم اقتراح بضبط نظام الحضور والغياب.

11- من باب المحافظة على سمعة التنظيم كمؤسسة خالية من المشاكل فنعمل على إخفاء المشاكل أو تبرير أنها ليست مشكلة أو مشكلة لا قيمة لها .

12- تجنب التعامل مع المشاكل الكبيرة التى يتطلب تشخيصها وحلها موارد كبيرة وإحداث تغيرات كبيرة فى الهيكل التنظيمي والقواعد الراسخة والمفاهيم .

13- للتركيز على المشاكل التي يؤدى حلها الى إظهارنا بمظهر الخبير بغض النظر عن الحاجة لحل المشكلة من عدمه .

14- تجنب المشاكل التي نعرف ان رئيسنا المباشر لا يرغب فى التعامل معها أو الاعتراف بوجودها

15- تجنب المشاكل التي تشير أسبابها الى تقصير أحد مراكز القوى في المؤسسة.

16- تجاهل المشاكل القديمة فور ظهور مشكلة جديدة تجذب الانتباه .

17- تجنب المشاكل خوفا من الانتقام وعدم القدرة على تقييم رد فعل الآخرين .

18- نركز على المشاكل التي تحدث فى إدارتنا وتجاهل المشاكل التي تنتج عن فقدان التنسيق بين إدارتنا وبين غيرها من الإدارات رغم تأثيرها البالغ على التنظيم .

19-تزاحم المشاكل وعدم القدرة على تقدير أين الأوليات منها .

خطوات التعامل مع المشكلة ((إدراك ومواجهة المشكلة – تحديد وتعريف وتحرير المشكلة – جمع وتحليل المعلومات الخاصة بالمشكلة – تحديد الأسباب والظواهر وحجم الأضرار العاجلة والآجلة - إنتاج الأفكار وتحديد وسائل العلاج وتوليد بدائل للحل - اختيار البديل الأمثل واتخاذ القرار الفعال – تطبيق الحلول – المتابعة و التقييم – الخطط البديلة (خطط الطوارئ)

إدراك المشكلة ومواجهتها

ظهور أعراض مرضية في مجال العمل يلفت النظر إلى وجود خلل في مكان ما يستوجب التحليل وسرعة التلبية ومثلما تدرك الأم بوجود مشكلة لطفلها عند ظهور أعراض مرضية له مثل ارتفاع درجة الحرارة ، ندرك أن بوادر مشكلة معينة ستلوح في الأفق فتبدأ بتحليلها والتعامل معها وأبلغ مثال على أهمية تلك الخطوة في المجال العسكري هو وجود جهاز الرادار الذي يكتشف أي أهداف معادية وعدم وجوده يؤدي لعدم التمكن من التعامل مع الخطر الداهم .

كيف تدرك المشكلة ؟

1. بالمقارنة مع التاريخ السابق. 2. بالمقارنة مع مجموعات متشابهة.

3. من خلال النقد الخارجي. 4. بالرجوع لأهداف الخطة وبرامجها.

- تعريف المشكلة وتحديدها

يجب تعريف المشكلة تعريف جامع مانع قبل الدخول فى التعامل معها يتفق عليه الجميع

تحديد المشكلة :

• إن تحديد المعيار ومراقبته وإدراك الانحراف غير المقبول كل هذا يوضع تحت عنوان الإحساس بالمشكلة .

• إن معرفة سبب الانحراف غير المقبول عن المعيار المثالى هو الطريق إلى تحديد المشكلة

• ¬ المشكلة الفرعية هى عرض مؤقت ينتج عن المشكلة الحقيقية ويختفى باختفائها .

• ¬ إن نجاحك فى تحديد المشكلة تحديدا جيدا سوف يوجه جهود الحل إليها وليس إلى أعراضها أو المشاكل الفرعية منها .

مثـــــــال :

إذا كان لديك كتاب تريد أن تبيعه ولكن لم يجد هذا الكتاب رواجا فمن الضروري تحديد العامل الحقيقي المؤثر فى هذه المشكلة فقد يكون هذا العامل هو ارتفاع سعر الكتاب أو سوء التوزيع والنشر أو سوء الطباعة أو عدم الاهتمام بالجانب الإعلامي والدعائي أو غيرها من الأسباب الحقيقية المؤثرة على عدم رواج الكتاب وعندما يتم وضع اليد على هذا العامل (أو هذه العوامل) يمكننا أن نقول أنه تم تحديد المشكلة

قاعدة :

إذا لم يتم تحديد المعيار الذى نتحاكم إليه فإنه يصعب أن نتعرف هل هناك مشكلة أم لا

❋ أسئلة مهمة عند تحديد المشكلات:

ما مدى حدّة المشكلة وصعوبتها ؟

ماذا عن تكرار حدوث المشكلة ؟

ما مدى أهميّة المشكلة ؟

هل هى ظاهرة أم فردية ؟

أين المشكلة وأين اللا مشكلة ؟

ماهي السمات المميزة لها ؟

ماذا ومن تعني المشكلة ؟

هل حدثت المشكلة ومتى حدثت ؟

كيف نتجنب حدوثها ؟

ما الذي يبقى ثابتا على حالة عندما تحدث المشكلة ؟

ما الذي يختلف عندما تحدث المشكلة؟

هل المشكلة تكبر ام تصغر ؟

وما ينبغي تدوينه

هو مكان المشكلة – زمان المشكلة – الأشخاص الذين لهم صلة بالمشكلة – صياغة اصل المشكلة وتعريفها

والأسئلة التالية تساعد في تحديد الجوانب الهامة من المعلومات والبيانات المرتبطة بالمشكلة :

- ما هي العناصر الأساسية التي تتكون منها المشكلة ؟
- أين تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة في هذا الموقع ؟
- متى تحدث المشكلة ؟
- كيف تحدث المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة بهذه الكيفية وهذا التوقيت ؟
- لمن تحدث هذه المشكلة ؟
- لماذا تحدث المشكلة لهذا الشخص بالذات ؟

يتم في هذه المرحلة تكامل المعلومات التي جمعها في الخطوة السابقة وذلك لوضعها في إطار متكامل يوضح الموقف بصورة شاملة . ويشمل ذلك اختبار كل عامل من العوامل على حدة وكذلك علاقته بالمتغيرات الأخرى في المشكلة ، ويشمل كذلك العلاقات والتفاعلات بين العمليات . ويلي ذلك مقارنة المشكلة بالمواقف الأخرى ، وأخيرا تصنيف وتسجيل توالي أحداث المشكلة.

***

فن صنع القرار

إن من أهم أسباب النجاح في الحياة إجادة صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، سواء في تعاملك مع نفسك أو في تعاملك مع غيرك وكثير من الناس يعملون، ويجتهدون ثم في لحظة حاسمة من مراحل عملهم يحتاجون لقرار صائب حاسم لكنهم بترددهم وعدم إقدامهم على اتخاذ ذلك القرار أو بسبب عدم معرفتهم وتأهلهم لاتخاذ القرار يضيعون عملهم السابق كله وربما ضاعت منهم فرص لن تتكرر لهم مرة أخرى.

وهناك عدد من الخطوات التي يسلكها الإنسان ليصل إلى صنع القرار ، وهي

1- جمع المعلومات الكاملة والصحيحة عن الموضوع الذي يحتاج إلى اتخاذ قرار فيه، إذ أن محاولة اتخاذ القرار مع نقص المعلومات عنه أو مع عدم صحتها سيؤدي إلى اتخاذ قرار خاطيء وبالتالي ستكون النتائج سيئة وغير صحيحة.

فمثلاً طالب نجح من الثانوية وله رغبة في التسجيل في قسم من أقسام الجامعة ولكنه محتار في أي الأقسام يسجل فالواجب عليه أن يجمع المعلومات اللازمة عن كل قسم من حيث عدد الساعات فيه ونظام الدارةس والمواد والمناهج التي تدرس في والأعمال التي يُمكن أن يمارسها المتخرج من كل قسم وشروط القبول في كل قسم.

2- حصر وتحديد الخيارات الممكنة والمتاحة بناءً على المعلومات المتوافرة عن الموضوع ، ففي المثال السابق نفترض أن الأقسام المتاحة للطالب خمسة أقسام، وبعد جمع المعلومات عن الأقسام المختلفة استقر أمامه ثلاثة خيارات هي التي تصلح ويجد في نفسه استعداد للدراسة فيها ويتوقع أن يحقق نجاحاً في الأعمال الخاصة بها بعد التخرج وإن كانت شروط القبول في قسمين آخرين متوفرة فيه.

3- ترجيح الأفضل من الخيارات الممكنة والمتاحة، فمثلاً في المثال السابق تبين أن الخيارات الممكنة هي ثلاثة أقسام لا غير ولكنه بالترجيح بينها ترجح لديه أحد الأقسام إما لطبيعة الدراسة فيه وإما لمدتها وإما لنوعية العلم الذي يمارسه بعد التخرج وإما لهذه الأمور مجتمعة جميعها، وبالتالي استقر رأيه أن يسجل في قسم كذا.

4- إذا احتار في الترجيح ولم يظهر له أولوية لأحد الخيارات، فعليه بالاستخارة الشرعية ثم الاستشارة لأهل الخبرة في ذلك.

5- تنفيذ القرار : بعد الخطوات السابقة يكون الإنسان قد اتخذ قراره وحدد خياره ولم يبق عليه إلاّ تنفيذ القرار وهو ثمرة لكل ما سبق وبدونه لا يُمكن أن يكون لها قيمة والتنفيذ قد يكون ممن اتخذ القرار، وقد يكون من اختصاص أو صلاحيات شخص أو جهة أخرى كما أن جمع المعلومات ودراسة الخيارات قد يكون من جهة اتخاذ القرار وقد يكون من جهة استشارية أخرى توفر كل ذلك لمن يريد أن يتخذ القرار.

وفي مثالنا السابق تنفيذ القرار هو إجراءات التسجيل في القسم الذي وقع عليه الاختيار، وذلك بمعرفة مواعيد التسجيل والأوراق المطلوبة والاختبارات والمقابلات التي لا بد من اجتيازها والجهة التي يتم التقديم لها ومكانها وتنفيذ ذلك أولاً بأول ومتابعته حتى يتم التسجيل، ويبدأ الطالب الدراسة في القسم الذي وقع عليه اختياره.

***

خطوة أولى على طريق النجاح

لكي تحدد الأهداف التي تهمك، والتي ستستخدمها في خطتك، قم بعمل قائمة بكل شيء تتمنى أو تحلم بتحقيقه، في شتى مجالات حياتك، أيا كان هذا الحلم صغيرا أم كبيرا، اكتبه على الورق. فكتابتك لكل أهدافك على الورق في هذه المرحلة ستوسع من أفق تفكيرك. وفي هذه المرحلة لا تحاول التفكير في الكيفية التي ستحقق بها هذه الأهداف، وذلك لأنك إن قمت بالتفكير في كيفية إنجازها في هذه المرحلة المبكرة من وضع الخطط والأهداف ستقلّص وتقيّد اعتقادك بقدرتك على تحقيقها. فهذه الأهداف لا تزال من وجهة نظرك بعيدة عن متناول يديك. قد تتساءل في نفسك "لماذا إذن أكتب قائمة بأهدافي الحقيقية؟!" إن كانت أهدافك تمثّل أهمية بالنسبة لك، عند كتابتك لها ستبدأ في رؤية فرص جديدة في الحياة لم تكن تراها من قبل، وستجد نفسك منجذبا لا شعوريا تجاه هذه الفرص، وستبدأ في تنمية قدراتك لكي تأخذك خطوة بخطوة نحن تحقيق أحلامك. لذلك ضع كل ما يخطر ببالك من أهداف على الورق. وتأكد أنه لن تكون لديك الرغبة في تحقيق هذه الأهداف إلا إذا كان الخالق سبحانه وتعالى قد منحك القوة لتحقيقها، وسيساعدك قيامك بتنظيم هذه الأهداف وتحديد الأولويات منها على تحقيقها. ستلاحظ أنك في بعض الأحيان لن تحقق هدفا بالطريقة التي خططت لها. وفي أحيان أخرى ستجد أن تجربتك لبعض الخطط الإبداعية واتخاذك بعض الخطوات الفعلية تقودك في اتجاهات لم تتوقعها من قبل، وفي الغالب تكون أعظم وأكثر نجاحا من تلك التي وضعتها في خططك. وذلك لأن الخطط وضعت على أساس مقدرتك الحالية، وهذه المقدرة تتغير مع الوقت. وعليك أيضا بالإضافة لقائمة

الأهداف أن تضع قائمة بالاحتياجات الخاصة والمهارات اللازمة لتحقيق التحسّن المطلوب لإنجاز الأهداف. فعلى سبيل المثال إن كنت راغبا في التعمق بدراسة أحد مجالات العلوم المختلفة لكي تزيد من دخلك، لكن لا يوجد لديك الوقت الكافي لعمل ذلك. ضع هدفا لنفسك بأن تلتحق بفصل للقراءة السريعة، أو أن تدرس مقرر عن الذاكرة والتركيز. وبالتالي سيكون بإمكانك أن تفعل الكثير في وقت قليل. والآن توكل على الله، واخطوا أول خطوة على طريق النجاح، وأسأل الله تعالى أن يعينك ويوفقك.

عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

× تعريف عملية تحليل المشكلات

× تحديد أنواع المشكلات

× تعريف وتحليل المدخل الابتكاري لحل المشكلات

× المساعدة على الابتكار في عملية تحليل وحل المشكلات

طبيعة عملية تحليل المشكلات في إطار عملية اتخاذ القرارات

عملية اتخاذ القرارات تعتبر عملية إدارية مركبة من حيث أنها تأخذ في الاعتبار بيئة اتخاذ القرار وكذلك التنبؤ بالمعوقات والمشكلات التي قد تحد من فعالية

القرار الإداري . لذا يجب على متخذي القرار الأخذ في الاعتبار بالمشكلات التي قد تقابلهم وتحليلها والعمل على تجنبها أو حلها .

وأول خطوة في تحليل المشكلة هو تعريفها ، حيث تعرف المشكلات بشكل عام بأنها التباين بين الواقع الحالي والحالة المرغوبة . والاختلاف بينهما يسمى الانحراف وهو ما يجسم طبيعة المشكلة . ودور الإدارة هو تحليل الوضع الحالي والتعرف على مسببات الانحراف مما يمكنها من تجنبه في المستقبل أو التعامل معه وحل المشكلة . ويوجد متغيرين هامين في عملية تحليل المشكلات هما : الاتجاه الإنساني والخلفية الثقافية .

الاتجاه الإنساني يؤثر بدرجة كبيرة على عملية حل المشكلات من حيث المدخل للتعامل مع تلك المشكلات . على سبيل المثال يوجد المدخل التقليدي الذي يركز على تقليل عنصر المخاطرة مما يؤثر سلبا على الابتكار ، وعلى النقيض يوجد المدخل الابتكاري الذي يركز على عنصر الابتكار على حساب المخاطرة .

وتعتبر الخلفية الثقافية لمتخذي القرار من العوامل المحددة في تحليل المشكلات حيث تتباين القيم التي تفرزها الثقافة بين المجتمعات المختلفة .

1-1 أنواع المشكلات:

يمكن تصنيف المشكلات إلى ثلاث تقسيمات : مشكلات النظم ، والمشكلات الإنسانية ، والمشكلات الاقتصادية .

مشكلات النظم:

يشتمل هذا التقسيم على مجموعة المشكلات الناتجة عن سوء تصميم نظم العمل أو ناتجة عن عوامل خارجية تؤدي بالتالي إلي عدم فعالية نظم التشغيل . وتأخذ مشكلات النظم عدة صور منها ضعف نظم المعلومات ، وجود مشكلات وتعطيل في إجراءات العمل ، وضعف الرقابة على الجودة وكذلك وجود مشكلات في ظروف العمل . ومشكلات النظم بطبيعتها عملية ويمكن قياسها والتعرف عليها بسهولة مما يمكن محلل النظم من حل تلك المشكلات بسهولة .

المشكلات الإنسانية :

ويشمل هذا التصنيف مشكلات عديدة حيث أنها تتعامل مع الجانب الإنساني المعقد وكذلك العلاقات الإنسانية ويمكن ملاحظة المشكلات الإنسانية التالية: ضعف الشعور بالانتماء ، مشكلات التحفيز ، الصراعات بين الأفراد ، ضعف التعاون والتنسيق ، ضعف الانضباط ، ظهور الشللية .

***

الفهرس

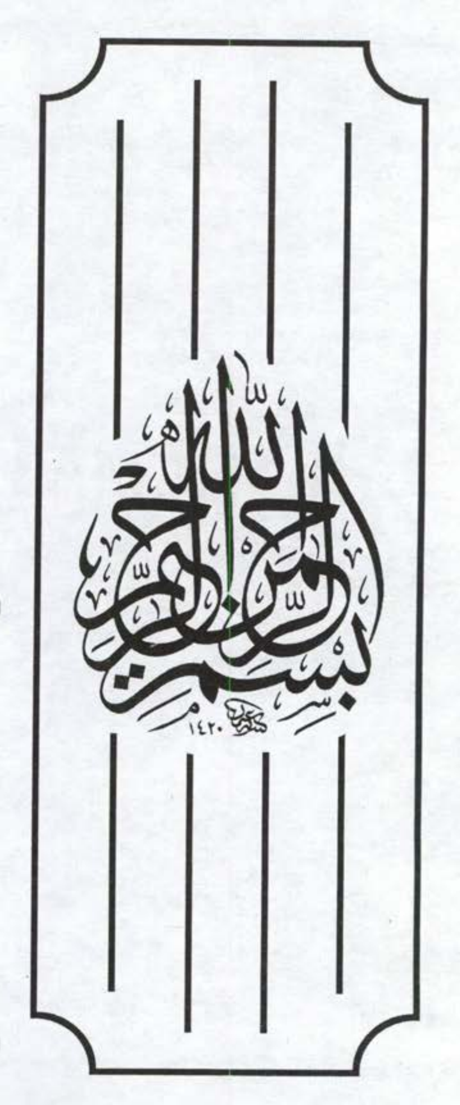
***

دار الطباعة المحمدية

٣ درب الأتراك – الأزهر

ت: ٠١٢٨٤٢١٤٢٨٥


الحساسية
عند الأطفال



الناشر

دار الروضة

للنشر والتوزيع

2 درب الأتراك - خلف الجامع الأزهر

سوق الكتاب الجديد - الأزبكية تليفون : 25913424

توزيع

مكتبة الصفا للنشر والتوزيع

١٢٧ ميدان الأزهر / أمام الجامع الأزهر / القاهرة ت ٢٥١٤٧٣٢٠

١ درب الأتراك / خلف الجامع الأزهر ت ٠١٠١٤٣١١١٤ تليفاكس ٢٥١٤٧٩٧٤

رقم الإيداع : ١٠٩١٩ / ٢٠١٥

الترقيم الدولي : 978 ـ 977 ـ 458 ـ 093 ـ 2